



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL

Título

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Autores

Br. María de Fátima Céspedes Saballo.

Br. Juan Carlos Martínez Bravo.

Tutor

Ing. Pietro Marcelo Silvestri Jirón.

Managua, 6 de Septiembre de 2019

**Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento
de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.**

Dedicatoria

A Dios.

Por darnos la sabiduría necesaria para poder culminar nuestros estudios, además que nos brindaba la fortaleza necesaria para continuar adelante aunque el camino fuera difícil.

A nuestros padres.

Por siempre brindarnos los consejos y apoyo que necesitábamos enseñándonos sus valores, por la motivación a la excelencia constante permitiéndonos que seamos personas de bien y culminar nuestros estudios sobre todo por el amor incondicional que nos han dado.

A nuestros familiares.

Porque siempre nos motivaron a culminar nuestra carrera.

A mis amigos.

A todos nuestros amigos que nos apoyaron en los momentos que más necesitábamos, a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

¡Gracias a ustedes!

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Resumen Ejecutivo

Para el diseño e implementación del departamento de logística, de la empresa Dianca, S, A. Se procedió a describir la empresa con el objetivo de conocer las características y distribución de sus operaciones, las cuales son muy importantes para realizar un inventario de condiciones, es decir, verificar la situación actual de las áreas ahora existentes de operación, como los procesos y procedimientos no tomados en cuenta.

Se realizó un análisis respecto a diversos factores de ella misma relacionados con la causa de un nivel bajo en el cumplimiento en la entrega de unidades a reparar, estos van desde, orden, limpieza, manejo de recursos, manejo de proceso y procedimientos en cuanto a la entrada y salida de unidades, así como el registro y control de éstas.

Basado en lo anterior, se desarrolló la propuesta para el diseño y la implementación del departamento de logística, que tiene como objetivo mejorar el sistema de entradas y salidas de producto a la empresa, lo cual marcará una nueva política dentro de ella.

Se desarrollaron las funciones y procedimiento pertinentes, para tener un mejor manejo en las operaciones de ésta, en estos apartados se especifica detalladamente las actividades a realizar por cada una de las personas involucradas, en el departamento. Se explicará cómo se implementarán cada uno de los procedimientos y quién o quiénes serán los encargados de ejecutarlo, controlarlo y darle seguimiento. A partir de este seguimiento se creará un círculo de la mejora continua, acompañada de nuevas implementaciones en funciones y procedimientos.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Índice General

| | |
|--|----------|
| Introducción..... | 1 |
| Objetivos..... | 2 |
| Generales..... | 2 |
| Específicos..... | 2 |
| Justificación..... | 3 |
| | |
| 1. Marco Teórico..... | 4 |
| | |
| 1.1. Logística..... | 4 |
| 1.2. Normas ISO 9000 en Logística..... | 4 |
| 1.3. Operador Logístico..... | 5 |
| 1.4. Funciones del área logística en una empresa..... | 6 |
| 1.5. Logística de Distribución..... | 7 |
| 1.6. Logística Inversa..... | 7 |
| 1.7. Indicadores logísticos..... | 8 |
| 1.7.1. Ejemplo de indicadores de stock..... | 8 |
| 1.7.2. Ejemplo de indicadores de la función compra y suministro..... | 8 |
| 1.7.3. Ejemplo de indicadores de almacenamiento y bodega..... | 8 |
| 1.7.4. Ejemplo de indicadores de transporte..... | 9 |
| 1.7.5 KPI (key performance indicators) medios de verificación de resultados..... | 9 |
| 1.8. Administración de cadena de suministro..... | 10 |
| 1.8.1. Áreas de aplicación..... | 10 |
| 1.9. Generalidades de los manuales..... | 10 |
| 1.9.1. Tipos de manuales..... | 11 |
| 1.9.1. De organización..... | 11 |
| 1.9.2. Departamental..... | 11 |
| 1.9.3. De política..... | 11 |
| 1.9.4. De finanza..... | 11 |
| 1.9.5. De procedimiento..... | 12 |
| 1.9.6. De técnica..... | 12 |
| 1.9.7. Manuales múltiples..... | 12 |
| 1.9.8. De puesto..... | 12 |
| 1.9.9. De calidad..... | 12 |
| 1.9.10. De sistema..... | 13 |
| 1.9.11. Manuales administrativos..... | 13 |
| 1.10. Manual de procedimiento..... | 13 |
| 1.10.1. Objetivos y políticas..... | 13 |
| 1.10.2. Ventajas y desventajas de los manuales de procedimiento..... | 14 |
| 1.11. Políticas organizacionales..... | 14 |
| 1.11.1. Tipos de políticas..... | 15 |
| 1.11.2. Esquema de política organizacional..... | 15 |
| 1.11.3. Beneficios de la aplicación de las políticas..... | 15 |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | |
|---|-----------|
| 1.12. Flujos de procesos..... | 16 |
| 1.12.1 Diagrama de flujo de procesos..... | 16 |
| 1.12.2 Propósito Y Beneficios..... | 16 |
| 1.11.3. Símbolos y elementos..... | 17 |
| 1.12. Organigrama empresarial y logístico de Dianca S, A..... | 17 |
| 1.12.1. Organigrama logístico de Dianca S, A..... | 19 |
| 2. Capítulo I diagnostico sobre las condiciones actuales de la empresa..... | 20 |
| 2.1. Diagnostico sobre las condiciones actuales de la empresa y área logística...21 | |
| 2.2. Análisis del departamento..... | 21 |
| 2.3. Análisis diagrama Ishikawa..... | 21 |
| 2.3.1. Producción: Causa y efecto..... | 21 |
| 2.3.2. Almacenaje: Causa y efecto..... | 22 |
| 2.3.3. Distribución: Causa y efecto..... | 23 |
| 2.3.4. Personal: Causa y efecto..... | 24 |
| 2.3.5. Digitación y salida de unidades: Causa y efecto..... | 24 |
| 2.3.6 Administración: Causa y efecto..... | 25 |
| 2.3.7. Matriz de análisis..... | 26 |
| 2.3.8. Diagrama Ishikawa: Dianca S, A. Departamento logística..... | 26 |
| 2.4. Descripción del personal..... | 27 |
| 2.4.1 Asistente de logística I..... | 28 |
| 2.4.2. Asistente de logística II..... | 30 |
| 2.4.3. Mensajero I y II..... | 32 |
| 3. Capítulo II Manual de funciones..... | 34 |
| 3.1. Identificación del cargo: Gerente y representante legal..... | 35 |
| 3.2. Identificación del cargo: Asistente financiero..... | 39 |
| 3.3. Identificación del cargo: Auxiliar de cartera y servicio al cliente..... | 42 |
| 3.4. Identificación del cargo: Auxiliar administrativo y facturación..... | 45 |
| 3.5. Identificación del cargo: Vendedor..... | 48 |
| 3.6. Identificación del cargo: Jefe de bodega y logística..... | 51 |
| 3.7. Identificación del cargo: Auxiliar de bodega..... | 55 |
| 4. Capítulo III Manual de procedimiento..... | 58 |
| 4.1 Diseño de un Manual de procedimiento para el departamento de logística...59 | |
| 4.1.1 Objetivos del manual..... | 59 |
| 4.1.2 Alcance del manual..... | 59 |
| 4.1.3 Base legal..... | 59 |
| 4.2 Criterios Técnicos para el Diseño de los Procedimientos..... | 60 |
| 4.3 Base legal del manual de procedimientos del departamento de logística..... | 60 |
| 4.3.1 Ley de la compañía..... | 60 |
| 4.3.2 Código del trabajo..... | 60 |
| 4.3 Organigrama del departamento de logística..... | 61 |
| 4.3.1 Organigrama del departamento de logística de la empresa Dianca, S.A.61 | |
| 4.4 Recepción de unidades de CAPS..... | 61 |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | |
|--|-----------|
| 4.5 Recepción de unidades de back office..... | 62 |
| 4.6 Recepción de unidades de distribuidores..... | 62 |
| 4.6.1 Unidades para reparar..... | 63 |
| 4.6.2 Unidades para programar..... | 63 |
| 4.6.3 Recepción de unidades de operadores y distribuidores (lotes)..... | 63 |
| 4.7 Elaboración de cuadros de control..... | 64 |
| 4.7.1 FLO-10. Cumplimiento de 48 horas..... | 64 |
| 4.7.1.2 Procedimiento: recepción y digitación de entradas..... | 65 |
| 4.7.1.3 Procedimiento: Auxiliar logístico..... | 67 |
| 4.7.1.4 Procedimiento: Operario de logística..... | 68 |
| 4.7.1.5 Procedimiento: Ayudante de ventas..... | 68 |
| 4.7.1.6 Procedimiento: Sistema de gestión de calidad..... | 69 |
| 4.7.1.7 Procedimiento: Almacén..... | 70 |
| 4.7.1.8 Procedimiento: Control de inventario..... | 71 |
| 4.7.1.9 Procedimiento: Entrega de facturas a clientes..... | 72 |
| 4.7.1.10 Procedimiento: Formato de cheklist..... | 73 |
| 4.7.1.11 Procedimiento: Formato viatico..... | 74 |
| 4.7.1.12 Procedimiento: Formato de horas extras..... | 75 |
| 5 Capítulo IV Indicadores de gestión..... | 76 |
| 5.1 Indicadores de gestión..... | 77 |
| 5.2 Indicadores logísticos..... | 77 |
| 5.2.1 Objetivos de los indicadores logísticos..... | 77 |
| 5.2.2 Características de los Indicadores de gestión logísticos..... | 78 |
| 5.2.3 Clasificación de Los indicadores logísticos..... | 78 |
| 5.2.4 Matriz logística de los indicadores de gestión..... | 79 |
| 5.2.5 Como medir el desempeño en el proceso logístico..... | 79 |
| 5.2.6 Indicadores de tiempo..... | 79 |
| 5.3 Indicadores de calidad..... | 80 |
| 5.4 Indicadores de productividad..... | 81 |
| 5.5 Indicadores de la entrega perfecta (excelencia logística)..... | 81 |
| 5.5.1 Ejemplo de fichas técnicas de indicadores de gestión logísticos, KPI (key performance indicators)..... | 81 |
| 5.6 Indicadores de producción e inventario..... | 84 |
| 5.7 Rotación de mercancía..... | 86 |
| Conclusiones..... | 88 |
| Recomendaciones..... | 89 |
| Referencias bibliográficas..... | 90 |

Introducción

Dianca S, A. es una empresa dedicada a la importación, comercialización, distribución de lubricantes, llantas automotriz, agrícola e industrial; creando solidas alianzas para poder brindar la calidad y tecnología que asegure la satisfacción de sus clientes considerando también la no afectación al medio ambiente. En sus orígenes se llamó Distribuidora Comercial de Responsabilidad Limitada; escrito esto en acta de constitución, pero inscrita ante las autoridades como Dianca S, A. por una disposición de sus dueños para adecuar un nombre pronunciable.

Al ser una empresa cuya actividad económica es 100% comercial, su principal objetivo, es la distribución de sus productos, por lo que se hace énfasis en la importancia de dicha área la cual al igual que la mayoría de las empresas, hace uso de la Logística como método o técnica principal para lograr dicho objetivo. Siendo la logística el sistema que involucra todos los procesos a fin de cumplir el método justo a tiempo, requiriendo de la organización y relación de las distintas áreas como importaciones, producción (en algunos casos), almacenes, ventas, facturación, contabilidad, distribución y despacho, liquidación, inventario, etc. Siendo la importancia del área para el desarrollo y crecimiento de la empresa surge la necesidad de la organización de la misma y notando que en Dianca S, A. existe la debilidad que dicha área no cuenta con un manual de procedimientos y funciones que permita la toma de decisiones asertivas, o que el personal tenga una guía para realizar sus funciones.

La ausencia de un manual de funciones y procedimientos ha afectado de manera regular y organizacional la estructura interna de la empresa comercial de las funciones generales y específicas asignadas a cada uno de los cargos del área de ventas y el área operativa, la empresa cuenta con un volumen de consumidores significativos y este manual aportar a que se logre un servicio predecible, consistente y confiable a costos razonables; estableciendo lineamientos en el departamento de operaciones y logística se podrá asegurar que los insumos estuvieran en el sitio justo en el momento oportuno; por ello existe la necesidad de establecer un manual de procedimiento para el área de operaciones y logística causando un impacto directo en el desarrollo organizacional y rentabilidad de la compañía.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Objetivos

General

- Elaborar un manual de funciones y procedimientos a través de un estudio analítico de los procesos y flujo de información en el área de operaciones y logística de Dianca S, A.

Específicos

- Realizar un diagnostico sobre las condiciones actuales de la empresa y área logística de Dianca S. A.
- Realizar un manual de funciones para el área de operaciones y logística.
- Diseñar un manual de procedimientos para el departamento de logística.
- Crear indicadores de gestión para su correcta elaboración en el área de logística.

Justificación

El manual de funciones y procedimientos de logística es un instrumento que será un impacto directo para el crecimiento de la empresa en el área económica y en área de distribución, a través del manual de procedimientos se pretende mejorar los controles en la organización y toma de decisiones para regular, formalizar y estandarizar cada uno de los procesos que se relacionan con el área, inducción al personal nuevo, controles estadísticos y principalmente repartir las responsabilidades a cada colaborador con la cual estarán enterados del compromiso que tienen con la compañía, haciendo así más eficiente la operación de la misma.

Una frase común en la industria mencionada por el físico y matemático británico William Thompson Kelvin (Lord Kelvin) a inicio del siglo XX, “Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede mejorar, lo que no se mejora se degrada siempre” nos lleva a reflexionar que el punto de partida para poder posicionarse y mantenerse en un nivel específico, que si todo lo que mantenemos en dichos o en menciones no se concretara nunca la obtención de resultados será mediocre, además que sin indicadores se caerá en el fracaso sin darnos cuenta, por lo que hacemos importante el trabajo logístico de muchos años.

Con el manual se podrán apreciar múltiples beneficios como:

- Efectividad en la inducción de personal de nuevo ingreso.
- Seguridad en la toma de decisiones basándose en políticas y manual de procedimientos.
- Responsabilidades claras en cada colaborador.
- Uso óptimo del tiempo, empleando menos tiempo en orientaciones.
- Evita conflictos por evaluaciones perceptivas y subjetivas.
- Estructuras jerárquicas definidas y respeto a las mismas.
- Información esencial a niveles de consultas, y estímulos y de niveles ejecutivos para cada estructura de la jerarquía que se podrán revisar de forma diaria, semanal, mensual y anual, según el reporte.
- Confianza y certificación de proveedores que solicitan dichas documentaciones debido a nuevas regulaciones y condiciones de distribuciones internacionales.
- Satisfacción y confianza de nuestros clientes más exigentes que solicitan dichas definiciones de procesos en documentación certificadas para considerar licitantes, lo cual se puede traducir como apertura de mercados

1. Marco conceptual

El siguiente capítulo hace referencia a una serie de definiciones, referencias y citas concretas de los términos más importantes que se verán en todo el desarrollo del presente trabajo. Cabe mencionar que muchos de ellos se repetirán en los procesos a realizar, debido a la importancia que estos mismos representan en las actividades desempeñadas a diario por el personal de la empresa.

1.1 logística

La logística es definida por la Real Academia Española (RAE), como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución. En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancía, energía e información. La logística es fundamental para el comercio. Las actividades logísticas conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia. La logística empresarial, por medio de la administración logística y de la cadena de suministros, cubre la gestión y la planificación de actividades de los departamentos como compras, producción, transporte, almacenaje, mantenimiento, ventas y distribución.

En la gestión logística de la cadena de abastecimientos, incluye a proveedores durante el desarrollo de las prácticas colaborativas, es una extensión natural de las mejoras durante los procesos internos de cada organización.

1.2 Normas ISO 9000 en logística

Cuando posicionamos un operador logístico en esta problemática, tiene que resolver problemas, mejor de lo que puede hacerse por sí mismo su potencial cliente y mejor también que sus eventuales competidores. La capacidad competitiva se encuentra en diferentes factores, que incluyen su trayectoria empresarial, la solvencia patrimonial, los recursos humanos de su empresa, la capacidad y medios tecnológicos disponibles, la adhesión a buenas prácticas, la aptitud para trabajar en equipo y la flexibilidad para adaptarse a nuevos requisitos.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Las normas ISO son necesarias desde el interés del potencial cliente, la certificación de normas ISO contribuye de forma significativa a superar la subjetividad, refuerza la capacidad del operador para ofrecer una respuesta. Eficiente a los requisitos específicos, la flexibilidad ante futuros cambios y su compromiso con la mejora continúa. El proyecto de certificación ISO puede responder a varias motivaciones y tiene diferentes implicaciones:

Cláusula 5.3 Norma ISO 9001:2000

- El interés comercial directo asociado con el fortalecimiento de la competitividad de la organización
- Incrementar la imagen de la organización en la comunidad logística
- El impacto positivo en la cultura de trabajo de la empresa y de forma consecuente en la performance de la organización
- El compromiso de la dirección de la organización con políticas y pautas claras de gestión

1.3 Operador logístico

Es una empresa que se encarga de operar la carga de un cliente y entregarla en un punto; también desarrolla un proceso de gestión a lo largo de la Cadena de abastecimiento para cumplir satisfactoriamente con los requerimientos logísticos de sus clientes, haciendo uso de diversas herramientas y conocimientos que solo pueden adquirirse mediante su experiencia en el sector correspondiente.

En función de tres factores fundamentales, pueden encontrarse diferentes modalidades de servicios ofrecidos por los operadores:

- **De acuerdo con el tipo de proceso**
 - a) Logística dedicada: Cuando el servicio prestado al cliente se ofrece en forma exclusiva, previo diseño a la medida del proyecto logístico requerido. Es un servicio mono-cliente.
 - b) Logística compartida: Los servicios prestados forman parte de un catálogo ofertado por el operador logístico, y por tanto pueden ser solicitados por otras empresas. Es un servicio multi-cliente.

² Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de operaciones y logística, Tercera Edición, Mc Graw Hill, México 1987. Pág. 65

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

- **De acuerdo con la localización o ubicación física de la operación**
 - a) Logística en la empresa: Se lleva a cabo en las dependencias de la empresa contratante del servicio, que cede parte de sus instalaciones a la compañía subcontratada para desarrollar la función objeto del contrato.
 - b) Logística fuera de la empresa: El servicio se ejecuta en el establecimiento del operador logístico, diferente de la ubicación de la empresa subcontratante.
- **De acuerdo con los recursos humanos y técnicos**
 - a) Recursos propios: Cuando se emplean los recursos de la empresa de carácter fijo o temporal, y la gestión del sistema corre a cargo de la organización subcontratada.
 - b) Recursos externos: Cuando los recursos pertenecen a la compañía subcontratada y no a la empresa subcontratante.

1.4 Funciones del área logística de una empresa

La función logística se encarga de la gestión de los flujos físicos (materias primas, productos acabados) y se interesa a su entorno. El entorno corresponde en este caso a:

- Recursos (humanos, consumibles, energía)
- Bienes necesarios a la realización de la prestación (almacenes propios, herramientas, camiones propios, sistemas informáticos)
- Servicios (transportes o almacén subcontratado, etc.)

La función logística gestiona directamente los flujos físicos e indirectamente los flujos financieros y de información asociados. Los flujos físicos son generalmente divididos entre los “de compra” (entre un proveedor y su cliente), “de distribución” (entre un proveedor y el cliente final) y “de devolución” (logística inversa). A la vez es interesante adoptar una visión más global acerca de los operadores logísticos, y es que muchos de estos actores consideran que una de sus principales tareas es la de optimizar el proceso logístico. De acuerdo con esta visión un operador logístico debe no sólo ocuparse del almacenaje o transporte de las mercancías de su cliente sino optimizar toda la operativa logística complementaria.

³ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de operaciones y logística, Tercera Edición, Mc Graw Hill, México 1987. Pág. 66

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

A fin de obtener los mejores resultados para su clientela. Esta gestión puede incluir mercancías de diferente naturaleza: industrial, ferretería, jardinería, automoción, comercial, alimentación seca no refrigerada o bebidas, entre otras. Para garantizar esta optimización los operadores logísticos se dotan de modernos almacenes equipados con las últimas tecnologías en gestión de stocks (como el software GSA) y con equipos humanos altamente profesionales y experimentados en el área de logística. De ese modo se consigue un mayor control de los activos de los clientes, así como una reducción de costos.

1.5 Logística de Distribución

La logística de distribución incluye la gestión de los flujos físicos hoy conocida como DFI (distribución física internacional) y DFN (distribución física nacional), como base para las empresas que determinen el tipo o sistema más conveniente para el flujo dinámico de su inventario, de información y administrativos siguientes:

- La previsión de la actividad de los centros logísticos
- El almacenamiento
- El costo, la caducidad y la calidad de las mercancías
- El traslado de mercancías de un lugar a otro del almacén con los recursos y equipos necesarios
- La preparación de los pedidos o la ejecución de cross-docking (tránsito)
- Algunas veces, la realización de pequeñas actividades de transformación del producto
- El transporte de distribución hasta el cliente.
- El flujo correcto de los bienes para que se pueda realizar la relación- costo / beneficio.

Todo esto retribuirá en menor costo, mejor calidad del producto y eliminación de la caducidad.

1.6 Logística inversa

La logística inversa incluye la gestión de los flujos físicos de información y administrativos siguientes:

- Recogida del producto en las instalaciones del cliente
- Puesta en conformidad, reparación, reintegración en stock, destrucción, reciclaje, embalaje y almacenaje

⁴ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de operaciones y logística, Tercera Edición, Mc Graw Hill, México 1987. Pág. 30

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Los indicadores deben permitir:

- Medir el rendimiento de las varias organizaciones (proveedores, transportadores, almacenes reguladores, servicios logísticos, etc.)
- Gestionar la actividad en relación con los objetivos principales del oficio (nivel de servicio, stock, coste, productividad, etc.).

1.7.1 Ejemplo de indicadores de stock

- Evolución de la cobertura de stock.
- Evolución de la demanda.
- Evolución de la obsolescencia.
- Evolución de valores.
- Rotación de mercancía.
- Duración del inventario.
- Valor económico del inventario.
- Exactitud de los inventarios.

1.7.2 Ejemplo de indicadores de la función de compras y suministro

- Fiabilidad de la planificación.
- Plazo de entrega.
- Tasa de disponibilidad.
- Tasa de servicio.
- Evolución del número de pedidos o líneas de pedidos.
- Certificación de proveedores.
- Nivel de cumplimiento.

1.7.3 Ejemplos de indicadores de almacenamiento y bodega

- Seguimiento del absentismo.
- Evolución del volumen tratado en cada proceso del almacén.
- Primeras Entradas y Primeras Salidas (PEPS).
- Seguimiento de la utilización de las capacidades.
- Tasa de servicio de cada proceso.
- Mejor producción para la empresa.
- Costo de unidad almacenada.
- Costo de unidad despachada.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

- Unidades despachadas o acondicionadas por empleados.
- Costo de despachos por empleado.
- Nivel de cumplimiento de despachos.
- Nivel de puntualidad.

1.7.4 Ejemplos de indicadores del transporte

- Seguimiento del coste por unidad de transporte, por ruta de transporte, valorización de condiciones óptimas.
- Tasa de servicio.
- Nivel de Servicio.
- Órdenes despachadas a tiempo.
- Tiempos de entrega.
- Daño en el transporte o daño de fábrica.
- Participación por transporte o vía de embarque.
- Costo de distribución global y por transporte contra la venta mensual o anual.
- Costo operativo por conductor.

1.7.5 KPI (key performance indicators) medios de verificación de resultados

- Reporte de consumo de combustible
- Reporte de costos fijos
- Reporte de compras transporte
- Reporte de flota
- Reporte de servicios internos
- Reportes de servicios externos
- Evaluación de eficiencia taller
- Reporte de entradas y salidas
- Inventario físico

1.8 Administración de Cadena de suministro

La administración de redes de suministro (en inglés, Supply chain management, SCM) es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la red de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente con tanta eficacia como sea posible.

⁵ Sistema de organización administrativa (SOA), 2003, pág. 2

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

La gerencia de la cadena de suministro atraviesa todo el movimiento y almacenaje de materias primas, el correspondiente inventario que resulta del proceso, y las mercancías acabadas desde el punto de origen al punto de consumo. La correcta administración de la cadena de suministro debe considerar todos los acontecimientos y factores posibles que puedan causar una interrupción. Algunos expertos distinguen entre la gerencia de la red de suministro y a la gerencia de la logística, mientras que otros los consideran términos intercambiables. Desde el punto de vista de una empresa, el alcance de la primera está limitado, en lo relativo a los recursos, por los abastecedores de su proveedor, y en el lado del cliente, por los propios contratistas.

1.8.1 Áreas de aplicación

La resolución de los problemas de la cadena de suministro implica a los niveles estratégicos, tácticos y operacionales de actividades:

- Contratos de sourcing y otras decisiones de compra.
- Decisiones de la producción, que incluyen la contratación, la localización y la definición del proceso de planificación.
- Decisiones del inventario, que abarcan la cantidad, la localización y la calidad del inventario.
- Estrategia del transporte que compete a la frecuencia, las rutas y la contratación.
- Benchmarking de todas las operaciones contra competidores y la implementación de mejores prácticas a través de la empresa.

1.9 Generalidades de los manuales

Se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo. Los manuales son de enorme relevancia a la hora de transmitir información que sirva a las personas a desenvolverse en una situación determinada. En general los manuales son frecuentes acompañando a un determinado producto que se ofrece al mercado, como una forma de soporte al cliente que lo adquiere. En este caso, el manual suele tener una descripción del producto y de la utilización que del mismo debe hacerse, ya sea para obtener un buen rendimiento de éste como para dar cuenta de posibles problemas y la forma de evitarlos. Los manuales son también harto frecuentes en lo que respecta a software dedicado al ámbito corporativo. Así, estos proveen toda la gama de posibilidades que el programa puede ofrecer, ya sea en su uso cotidiano como en respuesta a situaciones excepcionales. El manual en

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

este caso sirve al técnico en su proceso de comprensión para hacer un buen uso del sistema.

1.9.1 Tipos de manuales

1.9.1 De Organización

Los manuales de organización son aquellos que se encargan de detallar de forma sistémica los procesos, procedimientos y gestión de las empresas. Es decir, se expone la jerarquía de la organización, detallando la estructura y los roles y actividades que se desarrollan en las diferentes áreas.

1.9.2 Departamental

El manual departamental incide y profundiza en cómo han de realizarse las diferentes labores que se llevan a cabo en cada departamento. Es decir, es un tipo de manual que está dirigido a los empleados y que busca regular las tareas que debe realizar el personal en función a su puesto, para que quede totalmente claro y se pueda asignar el trabajo a cada departamento de la forma más eficiente posible. Es un manual que se emplea con la finalidad de que la asignación de tareas se realice de una forma mucho más ágil y eficiente.

1.9.3 De Política

El manual de política no es totalmente formal en cuanto a su contenido, y su objetivo es determinar la forma en la que se dirige y controla la empresa. Es decir, podemos entender el manual de política como aquel que regula la dirección de la organización.

1.9.4 De Finanzas

El manual de finanzas es aquel que se encarga de controlar los bienes pertenecientes a una empresa. Este manual suele corresponder al departamento de contabilidad, generalmente va dirigido al tesorero de la propia empresa.

⁶ Sistema de Organización Administrativa (SOA), 2003, Pág. 30

1.9.5 De procedimiento

Este manual se encarga de listar los pasos que han de seguirse para poder realizar una actividad o emprender alguna idea dentro de la empresa de manera correcta o siguiendo el protocolo, ética o valores de la empresa.

1.9.6 De técnicas

Los manuales de técnicas son parecidos a los de procedimientos, solo que en este caso se encargan de detallar de forma meticulosa la forma en la que deben desempeñarse o realizarse las diferentes tareas de cada departamento. Es decir, es un compendio de técnicas para poder desarrollar tareas concretas de manera adecuada.

1.9.7 Manuales múltiples

Los manuales múltiples, cómo bien expones nombre se dedican a cuestiones de diversa índole. Algunas de estas cuestiones exponen las normas generales de la empresa de forma clara y concisa o, también, pueden explorar el sistema organizativo de la empresa.

1.9.8 De puesto

Los manuales de puesto son todos aquellos que explican de forma específica cuáles son las funciones y características que le corresponden a cada puesto de la empresa en concreto. Es otras palabras, es un manual que detalla las funciones, características y responsabilidades de un puesto de trabajo dentro de una empresa.

1.9.9 De calidad

Los manuales de calidad establecen las bases establecidas por la empresa referente a la calidad del sistema. En otras palabras, se establece la calidad mínima que deben tener los productos o servicios de la empresa y los procedimientos a seguir para lograr dicha calidad. Estos manuales pueden hacer referencia a las actividades en general del sector o a las actividades de la organización.

⁷ Sistema de Organización Administrativa (SOA), 2003, Pág. 33

1.9.10 De sistema

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Los manuales de sistema se realizan al mismo tiempo que se desarrolla el sistema de la empresa, ya sea el sistema organizacional, el sistema industrial, de maquinaria, de producción o cualquier otro relativo a la empresa, y expone cómo está formado y cómo funciona un sistema específico y determinado. Este manual puede estar formado también por un grupo de manuales que juntos abarcan la totalidad del sistema.

1.9.11 Manuales administrativos

Los manuales administrativos suelen estar orientados al área de contabilidad y finanzas de una organización y suelen expresar o explicar las tareas y responsabilidades de un área departamental o puesto laboral en concreto, dependiendo del tipo de manual del que estemos hablando.

1.10 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de las todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

1.10.1 Objetivos y políticas

- El desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.

1.10.2 Ventajas y desventajas

Ventajas

- Auxilian al personal a tener un mejor adiestramiento y capacitación
- Describen de manera detallada todas las actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos
- Sirven como guías del trabajo que se debe ejecutar
- Le proporciona al personal una visión más integral de la empresa
- Permite que aquellos que se encargan de la parte operativa conozcan cuales son los pasos que deben seguir para desarrollar todo correctamente
- Indican de forma explícita las interrelaciones con el resto de los puestos dentro de la empresa

Desventajas

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar Un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.

1.11. Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales son la directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, institución o compañía en ellas se contemplan normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción, sin lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

⁸ Ventajas y desventajas de los manuales, 2008, Recuperado de:

<http://manualesdejc.blogspot.com/2013/12/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales-7.html/>

1.11.1. Tipos de políticas

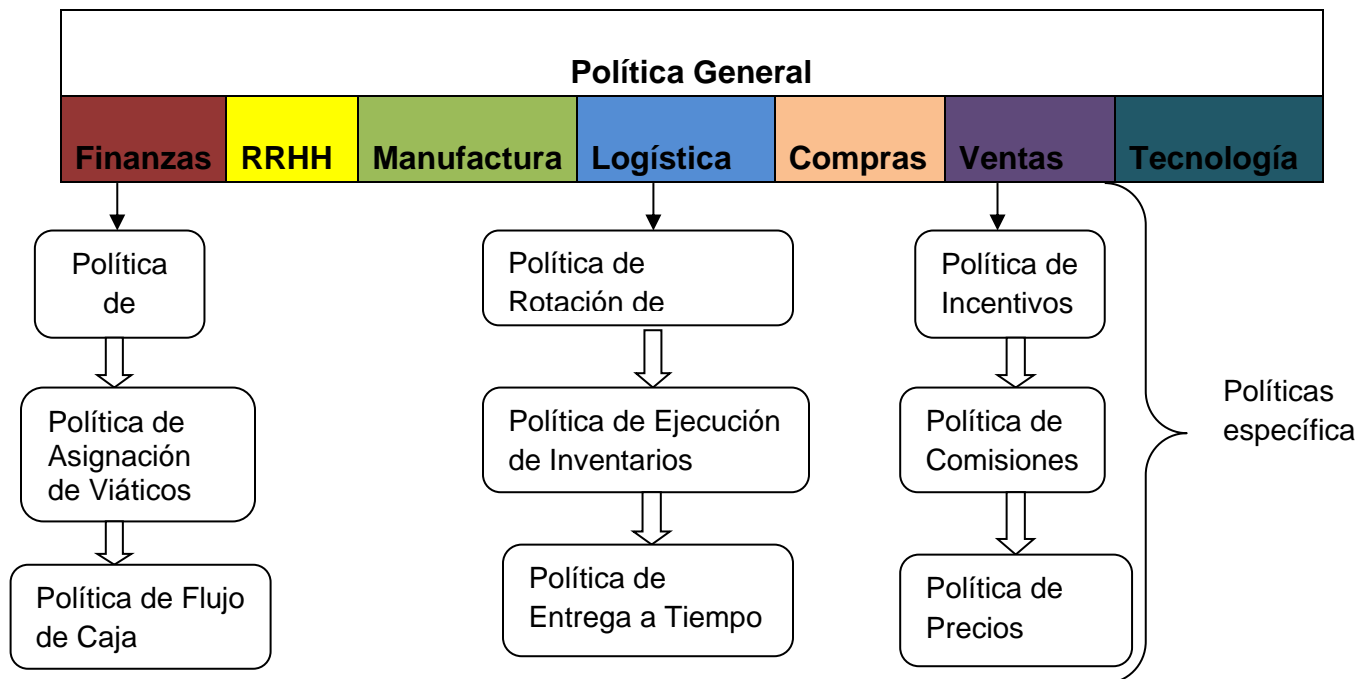
- a) Generales:** Son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto,

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

políticas de compensación, políticas de presupuesto, políticas de seguridad integral, entre otras.

- b) Específicas:** Son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: políticas de ventas, políticas de compras, políticas de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.

1.11.2 Esquema de política organizacional



1.11.3 Beneficios de la aplicación de las políticas

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar su puesto a nuevos empleados.
- Facilita la comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y debe ajustarse a tiempo.

1.12. Flujo de procesos

El flujo de procesos lo podemos definir como el movimiento continuo y ordenado en secuencia lógica de sucesos o acciones en un proceso en específico, esta

continuidad de sucesos se representa en un esquema o diagrama, el cual nos muestra la secuencia de tales sucesos, y es conocido como diagrama de flujo de procesos.

1.12.1 Diagrama de flujo de procesos

Un diagrama de flujo de procesos (PFD) es un tipo de diagrama de flujo que ilustra las relaciones entre los principales componentes de una planta industrial. Se usa ampliamente en los ámbitos de ingeniería química e ingeniería de procesos, aunque sus conceptos a veces también se aplican a otros procesos. Se usa para documentar o mejorar un proceso o modelar uno nuevo. En función de su uso y contenido, también se puede denominar "diagrama de flujo de procesos", "diagrama de flujo de bloques", "diagrama de flujo esquemático", "diagrama de flujo macro", "diagrama de flujo vertical", "diagrama de tuberías e instrumentación", "diagrama de flujo de sistema" o "diagrama de sistema". Estos emplean un conjunto de símbolos y notaciones para describir un proceso. Los símbolos cambian en distintos lugares y los diagramas pueden variar desde simples garabatos trazados a mano o notas adhesivas hasta diagramas de aspecto profesional con información detallada expansible desarrollados mediante software.

1.12.2 Propósitos y beneficios

Un diagrama de flujo de procesos tiene múltiples propósitos:

- Documentar un proceso con el fin de lograr una mejora en la comprensión, el control de calidad y la capacitación de los empleados.
- Estandarizar un proceso para obtener una eficiencia y repetibilidad óptimas.
- Estudiar un proceso para alcanzar su eficiencia y mejora. Ayuda a mostrar los pasos innecesarios, cuellos de botella y otras ineficiencias.
- Crear un proceso nuevo o modelar uno mejor.
- Comunicar y colaborar con diagramas que se dirijan a diversos roles dentro y fuera de la organización.

⁹ Gestión política organizacional, recuperada de: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

1.12.3 Símbolos y elementos

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Los símbolos de PFD más comunes que se usan hoy provienen de agencias, como la Organización Internacional de Normalización (ISO 10628, diagramas de flujo para plantas de procesos, reglas generales), el Instituto Alemán de Normalización (DIN) y el Instituto Nacional Estadounidense de Estándares (ANSI). Sin embargo, muchas empresas usan sus propios símbolos, que suelen ser muy similares, pero varían cuando se vuelven más detallados.

- Equipos principales: incluidos nombres y números de ID. Los ejemplos incluyen compresores, mezcladoras, recipientes, bombas, calderas y refrigeradores.
- Tubería de procesos: Traslada el producto, que por lo general es de consistencia líquida, entre las partes de los equipos.
- Dirección del flujo del proceso.
- Válvulas de control y válvulas de proceso crítico.
- Sistemas principales de recirculación y derivación.
- Datos operativos: tales como la presión, temperatura, densidad, tasa de flujo de masa y el balance de masa y energía. Los valores muchas veces incluyen un máximo, un estándar y un mínimo.
- Composición de fluidos.
- Nombres de flujos de procesos.

1.13 Organigrama logístico

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

⁰ Sistema logístico y organigrama empresarial, recuperado de:

<https://thesmadruga2.blogspot.com/2015/01/sistema-logistico-y-organigrama-de-la-empresa.html/>

En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información para conocer cómo es la estructura total de la empresa. En el caso de la logística, el organigrama no

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

solamente puede mostrar niveles jerárquicos de cargos en el área, sino también cadena de suministros, flujo de procesos u órdenes prioritarios, los cuales, siempre estarán orientados a dos bases fundamentales antes mencionadas, la mejora continua, y la eficiencia.

La logística empieza desde que se crea la necesidad de un producto y se revisa la forma de abastecerse del ya sea produciéndolo (es decir, primero revisar materia prima e insumos para hacerlo) o bien importarlo o compra local. En la actualidad el sistema logístico empresarial se vislumbra bajo diferentes parámetros, entre los que se destaca la eficacia, en la cual se trata de conseguir que el producto o servicio prestado esté disponible cuando se necesite, con la calidad adecuada, la cantidad necesaria y en el plazo oportuno.

Hay actividades clásicas empresariales, las cuales, agrupadas en grandes departamentos, podrían ser:

- Compras.
- Producción.
- Distribución física.

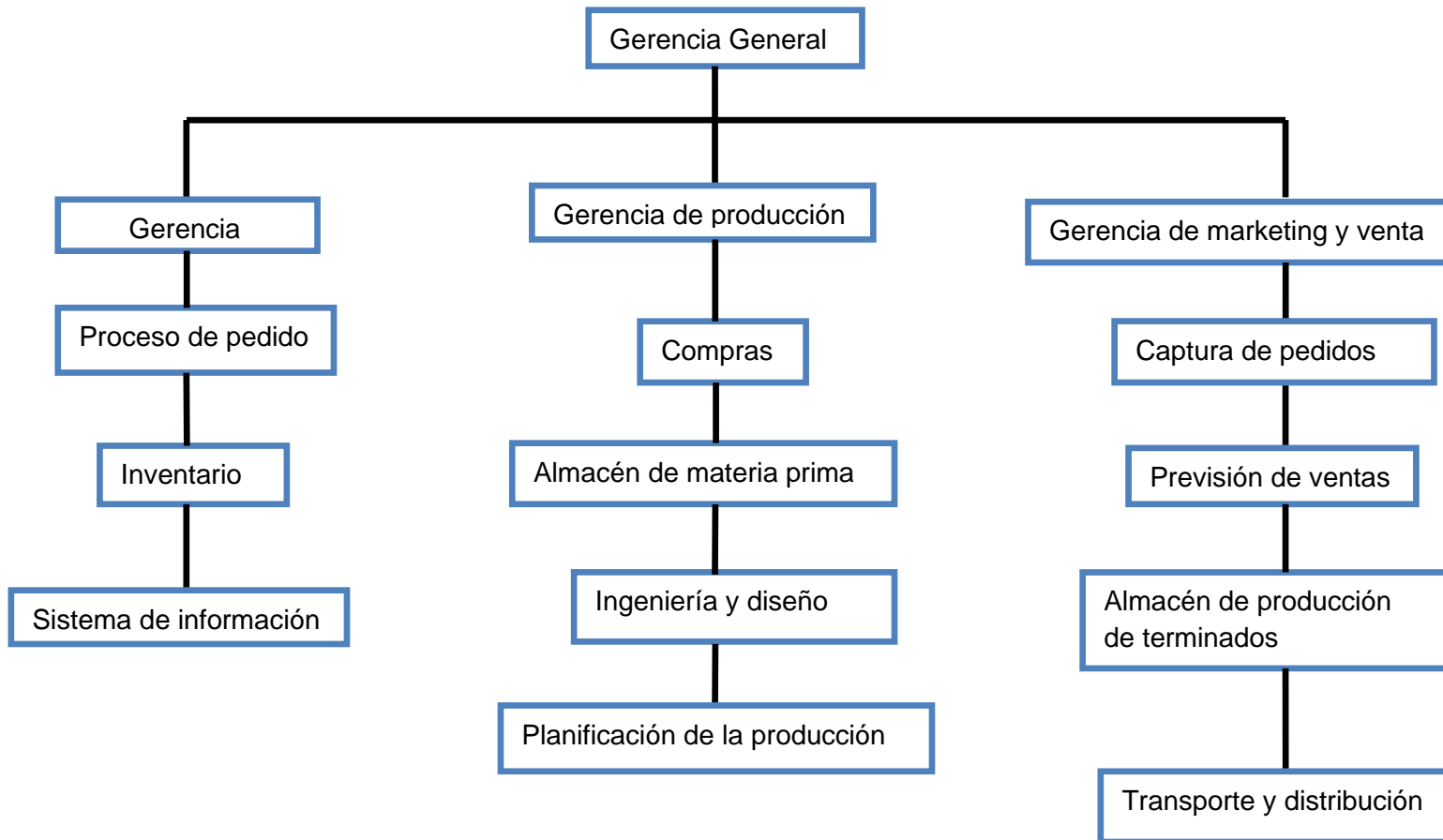
Cada una de ellas está soportada por otras funciones importantes y hasta cierto punto estratégica de acuerdo con el giro del negocio, al mercado en el que se opera, al producto ofertado, etc. Soreth Ignacio, en su libro *Logística Comercial Y Empresarial*, (2006, P. 68). Considera como actividades claves, las siguientes.

- Localización.
- Gestión de stocks.
- Almacenaje.
- Transporte.
- Distribución.
- Aprovisionamiento.
- Producción.

De acuerdo con el enfoque de sus actividades logísticas, las estructuras organizativas de las diferentes empresas pueden ser muy diversas.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

1.13.1 Organigrama Logístico de Dianca S, A.



¹ Sistema logístico y organigrama empresarial, recuperado de:
<https://thesmadruga2.blogspot.com/2015/01/sistema-logistico-y-organigrama-de-la-empresa.html/>

Capítulo I.

Diagnostico sobre las condiciones actuales de la empresa

2.1 Diagnostico sobre las condiciones actuales de la empresa y área logística

El presente capítulo tiene como objetivo y/o finalidad, ampliar el panorama, sobre la situación actual de la empresa y área logística al momento de iniciar el manual, con ello se tendrá un punto de partida y a la vez comparación de las implementaciones que deben realizarse.

2.2 Análisis del departamento

El presente capítulo tiene como finalidad crear una base general, donde se pueda apreciar la situación actual en la que se ve reflejada la empresa. Para ello se utilizó la herramienta de diagnóstico, diagrama de Ishikawa, para el análisis del departamento de logística, a la vez este permite involucrar al personal de la empresa.

2.3 Análisis diagrama Ishikawa

El diagrama Ishikawa es conocido también como diagrama de pescado y diagrama de causa y efecto, donde el efecto es representado por la cabeza de pescado, siendo este el principal problema identificado. Las causas son representadas por las escamas del pescado, las cuales se clasifican de la siguiente manera:

- Producción
- Almacenaje
- Distribución
- Personal
- Digitación y salidas de unidades
- Administración

Se realizó una descripción profunda de posibles causas y efectos que producía el no contar con un departamento de logística totalmente estructurado y delimitado de las actividades que debe realizar a diario. Básicamente se tomaron los criterios de producción, almacenaje, distribución, personal, Digitación y salidas de unidades y administración.

2.3.1 La producción de lubricantes, llantas automotriz, agrícola e industrial es dilatada en el área de trabajo siendo estas las causas y efectos.

Causas

- Falta de personal
- Falta de control en la impresión de boletas de reparación

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

- Falta de hules y bandejas
- Falta de pistolas escáner

Efectos

- Deficiencia en el control de unidades que ingresan a la empresa
- No se generan órdenes de reparación
- No se puede ordenar destinatarias por entregas, conlleva a un gran atraso en el tiempo de respuesta
- Toma de datos de las unidades erróneas

Los descrito anteriormente está indicando que la falta de orden por causas de que no existan salidas ideales para el control de estos, se ve afectada las actividades de la empresa, ya que se cuentan con una diversidad de clientes, entre estos existen grupos de clientes VIP, los cuales con un simple stickers pueden ser identificados y reparar con prioridad dichas unidades de este grupo de clientes. Además de ello, las boletas de reparación se terminan y nadie tiene el control de la existencia de ellas, por consiguiente no se crean registros en la recepción de unidades por falta de estas. En lo que respecta a disposición de hules y bandejas, actualmente no se tienen divididos los grupos de clientes y destinos en la empresa, esto conlleva a que no se tenga una respuesta rápida en la entrega de los productos, se atrasa el envío de unidades a los destinos propios. Específicamente hablando de los hules, es de suma importancia ya que es más práctico para la manipulación de las personas, el cual a su vez también ayuda a mantener la boleta de reparación para cada unidad. Se han tenido problemas de cruce de boletas de reparación, debido a que no cuentan con un mecanismo para unir estas dos, hablando que se han enviado equipos totalmente diferentes a los propios clientes.

2.3.2 La falta de almacenaje no es adecuado en el área de trabajo tiene las siguientes causas y efectos.

Causas

- No se especifica el estado en que se ingresa la unidad
- No se verifica la garantía de la unidad
- No se verifica la fecha de compra de la unidad
- No se verifican los accesorios de la unidad
- PEPS

Efectos

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

- Demasiados reclamos por parte de clientes, indicando el estado de su unidad
- No se logra cobrar las reparaciones efectuadas, por no especificar la garantía de la unidad.
- Son rechazados muchos cobros por la falta de fecha de compra que no es verificada e ingresada al sistema.

Los empleados que se encargan de recibir, digitar ingreso y digitar salida de unidades, por falta de procedimientos no tiene un orden adecuado en lo que respecta a los puntos anteriormente mencionados. Reciben unidades sin antes verificar el estado, su garantía, su fecha de compra y sus accesorios, luego en su digitación entrada – salida, no toman los datos exactos de las unidades, por consiguiente esto se proyecta en números rojos para la empresa, debido a que por un carácter mal digitado no se podrá cobrar la reparación a las respectivas marcas. Se deben definir procedimientos para la realización de estas actividades, como transmitir constantemente información de cómo realizarlo, ya que esta ellos desconocen mucha información de lo que conlleva un error de digitación de datos.

2.3.3 La falta de distribución de lubricantes, llantas automotriz, agrícola e industrial tienen las siguientes causas y efectos.

Causas

- Demasiado ruido en el entorno de la empresa
- Falta de orden en los envíos de unidades
- Falta de señalización
- Falta de limpieza

Efectos

- Baja concentración en las actividades operativas
- Envío de órdenes a destino equivocado
- Confusión al momento de localizar órdenes de unidades

Muchas veces se realizan actividades de soldadura y pulida de metales en las áreas verdes de la empresa, por lo cual produce un ruido molesto, esto produce la pérdida de concentración en las actividades de los empleados, más aún de las personas encargadas de ingreso y salida de unidades, ya que dicha área está pegada donde se desempeñan. Se debe solicitar al Gerente General que no permita la autorización de este tipo de trabajos en la empresa, ya que perjudica la concentración del personal. Por la falta de orden y rotulación no se tiene control de los diferentes destinos que envían unidades a reparar, por consiguiente no se conoce también el destino para realizar el envío, así también no se controla la asignación de las

unidades para su reparación. Puede llegar a producirse pérdida de unidades debido a no contar con un orden y control en las unidades.

2.3.4 La falta de personal adecuado tiene las siguientes causas y efectos.

Causas

- Presión en el trabajo
- Estrés por la actividad de la empresa
- Falta de capacitación

Efectos

- No se realiza la tarea de la manera adecuada
- Seguimiento a las actividades a diario
- No realizar las actividades de la manera correcta

El estado de ánimo del personal juega un papel importante para la eficiencia de los empleados, muchas veces por la presión que se maneja en el ambiente de logística, el estrés es tan grande que afecta directamente en el estado de ánimo de los empleados hasta llegar al punto de provocar un nerviosismo total en los empleados que afecta a su vez la concentración de la actividad. La falta de capacitación es otro punto que afecta el desempeño de las personas, no se cuenta con un programa de capacitación de los temas que deben conocer los empleados, se desconocen muchos puntos que son de vital importancia cuando se está digitando el ingreso y salida de unidades.

2.3.5 La falta de digitación y salidas de unidades 48 horas de caps, lotes, back office, y distribuidores en el área tiene las siguientes causas y efectos.

Causas

- Accesorios CAPS
- Problemas con el GPS
- Falta de boleta
- Gasolina

Efectos

- Respuesta negativa de los sistemas de GPS que utiliza la empresa
- Deficiencia en el faltante de accesorios con asistente de CAPS.
- Bajo control en el ingreso y salida de unidades

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Los empleados no poseen un equipo de cómputo, capaz de responder a los sistemas que se utilizan en red para la realización de GPS, se tiene equipos que son totalmente inadecuados para su uso. Por otro parte, existe una deficiencia en la falta de accesorios de asistentes CAPS de ingreso y salida, debido a que no se cuentan con indicadores de gestión. Los empleados deben revisar si faltan accesorios CAPS de las unidades ya que estas pueden ser reclamadas a ellos. Muchas veces también se dificulta el control de los sistemas debido a que estos mismos no cuentan con los programas de stock.

2.3.6 La falta de una administración adecuada tiene las siguientes causas y efectos.

Causas

- Falta de motivación
- Alta rotación del personal

Efectos

- Las actividades se realizan sin ningún fin ni empeño
- Se elevan los reclamos por el personal nuevo que ingresa a la empresa

La falta de motivación por parte de la administración es bastante alta, debido a que no se involucran directamente con los empleados, muchas veces el personal ha manifestado la necesidad de escuchar palabras de aliento u/o felicitación por parte de la administración para seguir mejorando en sus actividades. La alta rotación influye directamente en el desempeño correcto de las actividades que se realizan en la empresa, se ha comprobado que el factor que interviene para este índice alto, es el exceso de presión que se maneja en la empresa, muchas veces los empleados no saben manejar estas situaciones y terminan por retirarse de la empresa. Es ahí donde la empresa por medio de sus mecanismos de capacitación debe tener un tema específico para controlar, manejar la presión y el estrés que se maneja a diario en la empresa. Lo expuesto anteriormente se determinó la siguiente matriz del análisis, donde se destaca los parámetros más trascendentes para la elaboración del diagrama final.

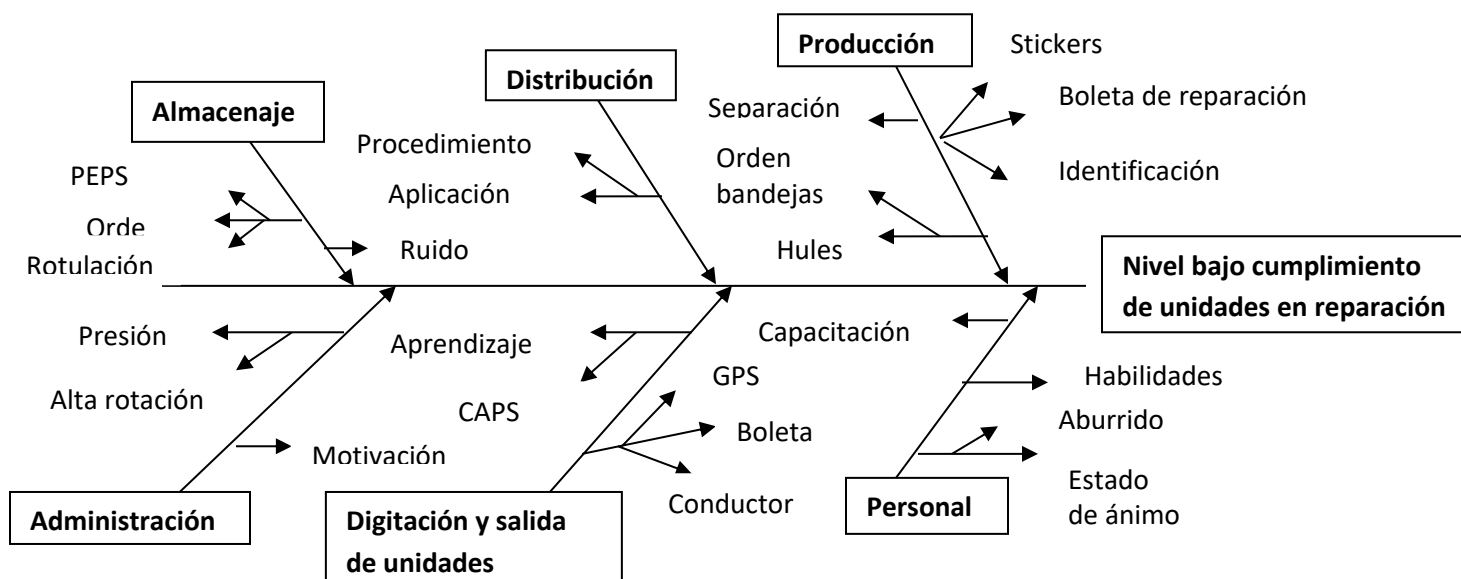
Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

2.3.7 Matriz de análisis

| Almacenaje | Distribución | Producción |
|----------------|----------------------------------|-----------------------|
| Limpieza | Procedimiento | Mobiliario |
| orden | Aplicación | Bandeja |
| rotulación | | Hules |
| ruido | | Stickers |
| | | Boletas de reparación |
| Administración | Digitación y salidas de unidades | Personal |
| Motivación | Conductor | Capacitación |
| Presión | Sistemas de GPS | Habilidades |
| Alta rotación | Herramientas | Estado de animo |
| | Abastecimiento de combustible | |

De esta matriz de análisis, se puede observar que en conjunto toda la problemática se traduce de un único problema, el cual principalmente es el que debe atacarse a raíz; básicamente este alcanzará si existen mejoras en los aspectos mencionados en la matriz anterior. No se está cumpliendo con los tiempos de respuesta, por ende muchos clientes se quejan por el servicio que ofrece la empresa. El conjunto de la matriz da como resultado un nivel bajo de cumplimiento de las unidades en reparación. Por ende, se debe atacar la raíz de esto para prestar un servicio de calidad.

2.3.8 Diagrama Ishikawa: Dianca S, A, Departamento de logística



Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

El diagrama presentado se describe de esta manera. El problema a analizar para la empresa Dianca S, A, es “nivel bajo en cumplimiento de unidades en reparación” que se tiene en la actualidad, a lo cual los clientes indican que no han sido satisfactorias sus expectativas en el servicio de reparación de unidades. Esto significa que la empresa no está cumpliendo con su política de calidad, donde se ofrece una reparación de 48 horas, por consiguiente se están perdiendo clientes importantes por esta causa.

2.4 Descripción del personal

En la empresa se tiene destinado el siguiente personal:

- Asistente de logística I
- Asistente de logística II
- Mensajero I y II

Los asistentes de logística se encargan de la recepción, digitación ingreso–salida de unidades, estructuración de rutas y soporte a clientes y empleados de Dianca S, A. No se tiene un perfil definido para estos, por consiguiente esto viene a atrasar el proceso de desarrollo del departamento, ya que si no se cumple un perfil estricto para el puesto, existirá mucha rotación de personal y en este caso específicamente atrasará toda la implementación de nuevos procesos. Los mensajeros de logística se encargan de trasladar las unidades de la empresa a sus destinos predeterminados y viceversa. No se tiene un perfil definido para estos, el cual afecta a la empresa, ya que por ejemplo sino se contrata a una persona con características de responsabilidad y honradez, esta puede hacer mal sus actividades cotidianas, hasta el punto de robar el producto que se maneja en la empresa. Por consiguiente, no solamente se tiene que contratar a una persona porque tiene moto, sino además analizar y definir las características que estas deben contener. Actualmente, no se contaba con una descripción exacta y clara del personal que ocupara puestos en el departamento de logística. Antes, no se había definido esta parte, la empresa se veía afectada por la capacidad limitada que tenía su personal en ese entonces, el cual por el perfil que poseían no se les podía exigir más de lo que ofrecían y al no tener definidas las funciones de cada puesto estos realizaban tareas que no correspondían a su área. Por lo cual, se realizó este mismo a manera de crear un perfil de las labores que debe desempeñar cada persona en el departamento de logística, a manera de proporcionar además información sobre la descripción del personal, lo cual se estableció que es de la manera siguiente:

2.4.1 Perfil del asistente de logística I.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

A. Generales

Departamento: Logística

Puesto: Asistente de logística I

Jefe inmediato: Supervisor de logística

Puestos subordinados: Ninguno

B. Objetivos o finalidad

Atribuciones:

Ingresar y dar salida a unidades de 48 horas validando al 100% de calidad los datos solicitado por el sistema Dianca S, A.

Funciones

Servicio al cliente:

- Resolver consultas realizadas por los clientes.
- Ingresar unidades para diagnóstico y reparación.
- Resolver inconveniente con faltante de accesorios con asistente de CAPS.
- Resolver consulta sobre pendientes con asistente de CAPS.

Cobros:

- Realizar solicitud de facturas para enviar productos con costo a multicentros del interior como metropolitanos.

Reparación y mantenimiento:

- Asignación y traslado de unidades a técnicos.
- Controlar datos de la boleta cuando las unidades las trasladan
- control de calidad, como garantías, accesorios, nivel, costo, etc.
- Reportar a supervisor de bodega sobre inconvenientes en las reparaciones.

Relaciones internas:

- Supervisor de GPS.
- Supervisor de cobros.
- Supervisor de recursos humanos.
- Supervisor de bodega.
- Asistente de bodega.
- Técnico de unidades.
- Supervisor de logística.
- Asistentes de logística II.

- Mensajeros.

Relaciones externas:

- Clientes.
- Personal de auxiliar.

C. Perfil para el puesto

Generalidades

Sexo: No condicionante

Estado civil: No condicionante de preferencia solteros

Edad: Mayor o igual a 18 años

Estudios: Mínimo diversificado, y/o estudios universitarios

Conocimiento y habilidades:

- Conocimientos en manejo Windows.
- Conocimientos en manejo de Office.
- Manejo de Internet.
- Ordenado.
- Buena comunicación.
- Discreto.
- Organizado.
- Planificador.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Responsable.
- Puntual.
- Disponibilidad de horario.
- Buena presentación.

Experiencia:

Mínimo 1 año en posiciones de digitación de datos.

Fuente: elaboración propia

2.4.2 Perfil del asistente de logística II.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

A. Generales

Departamento: Logística

Puesto: Asistente de logística II

Jefe inmediato: Supervisor de logística

Puestos subordinados: Ninguno

B. Objetivos o finalidad

Atribuciones:

Ingresar y dar salida a unidades de 48 horas validando al 100% de calidad los datos solicitado por el sistema Dianca S, A.

Funciones

Servicio al cliente:

- Resolver consultas realizadas por los clientes.
- Ingresar unidades para diagnóstico y reparación.
- Resolver inconveniente con faltante de accesorios CAPS con asistente de bodega.
- Resolver entregas sobre pendientes con asistente de centro de atención personalizada.

Cobros:

- Realizar solicitud de facturas para enviar productos con costo a multicentros del interior como metropolitanos.

Reparación y mantenimiento:

- Asignación y traslado de unidades a técnicos.
- Controlar datos de la boleta cuando las unidades las traslada
- control de calidad, como garantías, accesorios, nivel, costo, etc.
- Reportar a supervisor de bodega sobre inconvenientes en las reparaciones.

Relaciones internas:

- Supervisor de GPS.
- Supervisor de cobros.
- Supervisor de recursos humanos.
- Supervisor de bodega.
- Asistente de bodega.
- Técnico de unidades.
- Supervisor de logística.

- Asistentes de logística I.
- Mensajeros.

Relaciones externas:

- Clientes.
- Personal.
- Personal del almacén.

C. Perfil para el puesto

Generalidades

Sexo: No condicionante

Estado civil: No condicionante de preferencia solteros

Edad: Mayor o igual a 18 años

Estudios: Mínimo diversificado, preferencia estudios universitarios

Conocimientos y habilidades:

- Conocimientos en manejo Windows.
- Conocimientos en manejo de Office.
- Manejo de Internet.
- Ordenado.
- Buena comunicación.
- Discreto.
- Organizado.
- Planificador.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Responsable.
- Puntual.
- Disponibilidad de horario.
- Buena presentación.

Experiencia:

Mínimo 1 año en posiciones de digitación de datos

Fuente: Elaboración propia

2.4.3 Perfil del mensajero I y II.

A. Generales

Departamento: Logística

Puesto: Mensajero

Jefe inmediato: Supervisor de logística

Puestos subordinados: Ninguno

B. Objetivos o finalidad

Atribuciones:

Recepción y traslado de unidades con seguridad en el menor tiempo posible.

Funciones

Servicio al cliente:

- Entrega y recepción de unidades.

Cobros:

- Entrega de papelería a las diferentes marcas.

Reparación y mantenimiento:

- Entrega y recepción de productos en las diferentes bodegas.

Compras e inventarios:

- Entrega y recepción de productos.

Relaciones internas:

- Supervisor de CAPS.
- Supervisor de cobros.
- Supervisor de recursos humanos.
- Supervisor de bodega.
- Asistente de bodega.
- Técnico de unidades.
- Supervisor de logística.
- Asistentes de logística I y II.
- Mensajeros.

Relaciones externas:

- Personal de distribuidores.

C. Perfil para el puesto

Generalidades:

Sexo: Masculino

Estado civil: No condicionante

Edad: Mayor o igual a 25 años

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Estudios: Bachiller

Conocimientos y habilidades:

- Conocimientos en área.
- Ordenado.
- Buena comunicación.
- Discreto.
- Organizado.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Responsable.
- Puntual.
- Disponibilidad de horario.
- Buena presentación.
- Licencia de conducir vigente.
- Antecedentes policíacos y penales.

Experiencia:

Mínimo 1 año en posiciones de mensajería


Fuente: Elaboración propia

Capítulo II.

Manual de funciones

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

3.1 Manual de funciones

| | | |
|---|--|----------------------|
|  | Manual de funciones para el departamento de logística | Código: It-03 |
| | Gerente y representante legal | Pág: 1/7 |
| | | Año: 2019 |

I. Identificación del cargo

- 1. Denominación del cargo:** Gerente y representante legal
- 2. Área:** Directiva
- 3. Cargo al cual reporta:** Junta Directiva
- 4. Cargo de las personas que le reportan:** Todos los cargos
- 5. Numero de cargo con la misma denominación dentro del área:** 0

II. Descripción del cargo

1. Objetivo

Ejecución de labores de dirección general, formulación de políticas institucionales y adaptación de planes, programas, proyectos, control en la administración y gestión de stocks, primera autoridad ejecutiva. Depende del socio Gestor. Debe dirigir y controlar las actividades administrativas y operativas, suscribir los actos administrativos y contratos; evaluar y controlar el funcionamiento general de la empresa y orientar el desarrollo de las demás funciones conforme a las disposiciones legales, estatutarias reglamentarias.

2. Función del cargo

1. Realizar la gestión necesaria para lograr el desarrollo de la Empresa, de acuerdo con los planes y programas establecidos, teniendo en cuenta los perfiles que hay dentro de la organización, las características del entorno y las condiciones internas de la empresa.
2. Velar por la utilización eficiente de los recursos, técnicos, financieros y talento humano de la entidad y por el cumplimiento de metas y programas aprobados por la Junta Directiva.
3. Liderar y velar por el cumplimiento del proceso administrativo en cada uno de los niveles de administración y operación.
4. Ejercer supervisión y control sobre las unidades administrativas, operativas y de ventas sobre los programas y proyectos.
5. Dirigir el funcionamiento general de las unidades y presentar al respecto los informes requeridos de la junta de socios.
6. Dirigir la Empresa, manteniendo la unidad de procedimientos e intereses en torno a la misión y objetivos.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

7. Cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias vigentes y ejecutar las decisiones tomadas por la junta de socios.
8. Velar por el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen la Empresa.
9. Presentar a la junta de socios el proyecto de presupuesto de rentas y gastos de las unidades ejecutarlo una vez sea expedido.
10. Suscribir los contratos y convenios y expedir los actos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la compañía, acogiéndose a las disposiciones legales vigentes.
11. Velar por la preservación y acrecentamiento del patrimonio material, y económico de la logística.
12. Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios.
13. Promover la adaptación y adopción de las normas técnicas y modelos orientados a mejorar la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios.
14. Establecer, desarrollar y liderar permanentemente el sistema de control interno ajustándolo a las características de la institución y de su entorno.
15. Nombrar, designar y remover el personal con arreglo a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, excepto el contador y el revisor Fiscal.
16. Designar delegados o representantes de la compañía ante las instituciones con las cuales ella tenga relaciones.
17. Liderar la puesta en marcha de un sistema de información que soporte la gestión de la Empresa en sus procesos técnicos y administrativos.
18. Aplicar las sanciones disciplinarias que le corresponden por ley o por reglamento.
19. Expedir los manuales de funciones, requisitos y procedimientos administrativos.
20. Revisión de trámites oficiales, y control de costos.
21. Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia, de acuerdo con las normas que rigen para las diferentes categorías de empleos.
22. Desarrollar objetivos, estrategias y actividades conducentes a mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, la salud ocupacional y el nivel de capacitación y entrenamiento, y en especial ejecutar un proceso de educación continua para todos los funcionarios de la Entidad.
23. Dirigir y fomentar las relaciones comerciales nacionales e internacionales de la empresa.
24. Las demás que le correspondan conforme al código de comercio, las leyes y a los estatutos de la compañía.

| III. Requisitos del cargo | |
|-------------------------------------|---|
| Conocimientos y experiencias | |
| Educación | Profesional en el área administrativa, mercadeo y financiero. |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | |
|--|---|
| Experiencia | Dos años en el manejo gerencial y administrativo o en cargos similares. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poseer un título universitario (Ingeniería industrial, administración de empresas, tecnología industrial o carreras afines). ▪ Tener reconocida trayectoria en mercadeo y ventas. ▪ Estar en ejercicio de los derechos civiles y políticos. ▪ Tener conocimiento y manejo adecuado acerca de políticas gubernamentales, en lo que se refiere al desarrollo económico, comercio laboral y financiero. ▪ Conocimiento de los distintos canales que existen para la distribución regional como nacional. |
| Conocimientos básicos y esenciales (aptitudes y actitudes) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de las normas y procesos técnicos, y administrativos y financieros de la empresa. ▪ Persona altamente comprometida con el logro de los objetivos, esta debe ser una persona leal, discreta y honesta. ▪ Habilidades para resolver problemas y tomar decisiones. ▪ Habilidades para planear, programar, coordinar, controlar y evaluar su trabajo. ▪ Conocimientos amplios en contabilidad y estadística. ▪ Conocimientos suficientes en software para el procesamiento de textos, realización de hojas de cálculo y presentaciones de igual manera conocimiento en el uso de software administrativo y contable. ▪ Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. ▪ Habilidades para trabajar en equipo. ▪ Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad aprendizaje, compromiso con la institución, adaptación a la dinámica y los cambios internos del área y de la empresa. ▪ Conocimientos básicos en archivo y correspondencia. ▪ Habilidades en digitación. |
| IV. Responsabilidades | |
| Por información | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta por el manejo de la información operacional y administrativa y financiera de la empresa. ▪ Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información altamente confidencial e importante. |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | |
|--------------------------|--|
| Por archivos y registros | Normal por los informes que le son presentados por el personal de la empresa y en los cuales se plasma la realidad de la empresa. |
| Por bienes | Alta por el control y responsabilidad que tiene sobre los activos fijos de la empresa. |
| Por dinero | Alta por tener firma autorizada en bancos, y ser responsable de las decisiones que se toman con respecto al uso, administración y distribución de los dineros que ingresan a la empresa. |
| otras | <ul style="list-style-type: none"> El gerente es una de las personas con más responsabilidades dentro de la organización por su permanente relación con los clientes, proveedores, gremios y demás entidades, es indispensable tener buenas relaciones humanas, un amplio conocimiento de la empresa y de todos los sistemas que en esta operan, es por ende el representante de la imagen de la empresa en cualquier lugar donde se encuentre. Se encarga de ejercer supervisión y control sobre todo el personal administrativo y operativo que afecte en la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa. |

V. Entorno del cargo

1. Relación del cargo con el exterior de la empresa


| Con quien | Para que | Frecuencia |
|---|---------------------------|----------------|
| Asociados | Solución de inconveniente | Periódicamente |
| Gerente de empresa asociadas y no asociadas | Negociaciones y convenios | Diariamente |

2. Relación del cargo con el interior de la empresa

| Con quien | Para que | Frecuencia |
|-------------------------------------|--|----------------|
| Con todos los cargos de la compañía | Revisión del cumplimiento de la misión, las metas y los objetivos | Diariamente |
| Junta directiva y socio gestor | Responder por el adecuado manejo administrativo, financiero, comercial y operativo de la compañía. | Periódicamente |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | | |
|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|-----------------------|----------------------|----------------------|

| | | |
|---|--|----------------------|
|  | Manual de funciones para el departamento de logística | Código: It-03 |
| | | Pág: 2/7 |
| | Asistente financiero | Año: 2019 |

I. Identificación del cargo

- 1. Denominación del cargo:** Asistente financiero
- 2. Área:** Administrativa
- 3. Cargo al cual reporta:** Gerente
- 4. Cargo de las personas que le reportan:** Auxiliar de cartera y servicio al cliente/ Auxiliar administrativo contable
- 5. Numero de cargo con la misma denominación dentro del área:** 0

II. Descripción del cargo

1. Objetivos

Asistir a la Gerencia en tareas administrativas, financieras y contables, como también colaborar en la empresa, con el propósito de optimizar la gestión financiera de la empresa. Se responsabilizará tanto de la parte operativa, como del análisis e implementación de procesos y procedimientos en el área financiera.

2. Funciones del cargo

1. Supervisar y asegurar la correcta ejecución de los cierres contables
2. Registro de los libros contables sistematizados a través de Excel u otro programa.
3. Contabilización de pagos de clientes y a proveedores.
4. Conciliaciones bancarias y gestión de tareas de Tesorería.
5. Suministrar la información de archivo a las diferentes aéreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.
6. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos.
7. Recibir los valores correspondientes a las ventas realizadas de contado
9. Recibir los reportes de las devoluciones realizadas.
10. Realizar, el cuadre de caja correspondiente.
11. Recibir, grabar y procesar los recibos provisionales de caja.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

12. Recibir y procesar las notas de crédito.
13. Elaborar y recibir las consignaciones diarias.
14. Realizar los pagos previstos en efectivo, con previa aprobación del gerente
15. Desembolsar los préstamos autorizados a los colaboradores de la empresa, con previa aprobación del gerente.
16. Cuando la función le sea asignada, debe llevar el control de la caja menor, el fondo renovable y avances de dinero.

| III. Requisitos del cargo | |
|---|---|
| Conocimientos y experiencias | |
| Educación | Bachillerato en cualquier modalidad |
| Experiencia | Un (1) año en cargos similares. |
| Requisitos | Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas |
| Conocimientos vascos y esenciales (aptitudes y actitudes) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa y creatividad. ▪ Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo. ▪ Habilidades para trabajar en equipo. ▪ Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. ▪ Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la empresa. ▪ Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal |
| IV. Responsabilidades | |
| Por información | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta por el manejo de la información operacional y administrativa y financiera de la empresa. ▪ Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información altamente confidencial e importante. |
| Por archivos y registros | Normal por los informes que le son presentados por el personal de la empresa y en los cuales se plasma la realidad. |
| Por bienes | Alta por el control y responsabilidad que tiene sobre los activos fijos de la empresa. |
| Por dinero | Alta por tener firma autorizada en bancos, y ser responsable de las decisiones que se toman con respecto al uso, administración y distribución de los dineros que ingresan a la empresa. |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | |
|-------|--|
| Otras | <ul style="list-style-type: none"> El gerente es una de las personas con más responsabilidades dentro de la organización por su permanente relación con los clientes, proveedores, gremios y demás entidades, es indispensable tener buenas relaciones humanas, un amplio conocimiento de la empresa y de todos los sistemas que en esta operan, es por ende el representante de la imagen de la empresa en cualquier lugar donde se encuentre. Se encarga de ejercer supervisión y control sobre todo el personal administrativo y operativo que afecte en la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa. |
|-------|--|

V. Entorno del cargo

1. Relación del cargo con el exterior de la empresa

| Con quien | Para que | Frecuencia |
|---------------------|---|-------------|
| Clientes | Solución de inconvenientes, contabilización y actualización de pagos. | Diariamente |
| Entidades bancarias | Negociaciones, pagos, conciliaciones y convenios. | Diariamente |

2. Relación del cargo con el interior de la empresa


| Con quien | Para que | Frecuencia |
|-------------------------------------|--|----------------|
| Gerente | Entrega, análisis y revisión de consolidados de ventas, tesorería y cartera; notas de crédito, consignaciones bancarias, devoluciones, pagos en efectivo, desembolsos por concepto de préstamos a los colaboradores y cierres contables. | Diariamente |
| Fuerza de venta | Revisar estado de cartera, ventas a crédito y de contado; realizar ajustes correspondientes. | Periódicamente |
| Con todos los cargos de la Compañía | Para realizar desembolsos de préstamos en efectivo. | Periódicamente |

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | | |
|---|--|----------------------|
|  | Manual de funciones para el departamento de logística | Código: It-03 |
| | Auxiliar de cartera y servicio al cliente | Pág: 3/7 |
| | | Año: 2019 |

I. Identificación del cargo

- 1. Denominación del cargo:** Auxiliar de cartera y servicio al cliente
- 2. Área:** Administrativa
- 3. Cargo al cual reporta:** Gerente / asistente financiero
- 4. Cargo de las personas que le reportan:** ninguno
- 5. Numero de cargo con la misma denominación dentro del área:** 0

II. Descripción del cargo

1. Objetivos

Generar la información financiera requerida por los usuarios internos y externos de la empresa, Ampliar las funciones administrativas, de cartera, y facturación con respecto a la atención al cliente. Dirección de correspondencia, registro de archivo y gestiones administrativas de carácter secretarial que propician el buen funcionamiento de la dependencia.

2. Funciones del cargo

- 1.** Reportar las moras de cartera a los vendedores, con copia a la gerencia.
- 2.** Realizar semanalmente el reporte de la rotación de cartera a gerencia.
- 3.** Recibir los valores correspondientes a los recaudos hechos por la fuerza de venta y los transportadores, comparando los valores con los saldos existentes y los recibos provisionales.
- 4.** Revisar en forma semanal y en compañía de los colaboradores de ventas, el estado de cartera, realizando los ajustes correspondientes, que servirán de insumo en la expedición de las notas crédito.
- 5.** Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos, y estados de cartera.
- 6.** Registros de gastos, manejo de cartera, elaboración de reportes, facturación, y conciliaciones bancarias.
- 7.** Resolver los pedidos que soliciten ser grabados en el aplicativo correspondiente
- 8.** Recibir, entregar y radicar la correspondencia que entra o llega a la empresa.
- 9.** Atender al público en general, personal y telefónicamente, suministrando la información requerida y recibiendo los mensajes respectivos, entregando o recibiendo la información o documentos solicitados y hacer los trámites administrativos que ello demande.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

10. Imprimir los consolidados correspondientes.
11. Colaborar con el gerente en la programación y ejecución de las actividades de la empresa.
12. Gestión de cobranza telefónica.
13. Transcribir correspondencia, actas, circulares, contratos, informes, documentos en general y toda aquella documentación que requiera digitación.
14. Preparar respuesta de correspondencia de rutina. Incluye redactar cartas y documentos de la empresa, según sea requerido.
15. Llevar registro de citas y reuniones a las cuales debe asistir la gerencia e informar día y hora de cumplimiento y ocurrencia; y cancelar las que le sean ordenadas.
16. Elaborar los pedidos de elementos requeridos para el normal funcionamiento de la oficina.

III. Requisitos del cargo

| | |
|--|--|
| Educación | Bachillerato en cualquier en modalidad |
| Experiencia | Un años en cargos similares |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener reconocida trayectoria en mercadeo y ventas. ▪ Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hoja electrónica) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas. ▪ Acreditar acciones de capacitación en servicio al cliente |
| Conocimientos básicos y esenciales (aptitudes y actitudes) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa y creatividad. ▪ Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo. ▪ Habilidades para trabajar en equipo. ▪ Habilidades de atención al público. ▪ Actitudes y comportamiento de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la empresa. ▪ Conocimientos y habilidades en organización y logística de eventos. ▪ Habilidades en digitación. ▪ Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. ▪ Destrezas en atención al público. ▪ Habilidades para planear, programar, coordinar, controlar y evaluar su trabajo. |

IV. Responsabilidades

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | |
|--------------------------|--|
| Por información | <ul style="list-style-type: none"> Alta por el manejo de la información producto de registros de gastos, cartera, facturaciones y conciliaciones con los bancos. Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información altamente confidencial e importante como estadísticas, bases de datos y estados de cartera. |
| Por archivos y registros | <ul style="list-style-type: none"> Alta por la captura de recaudos en la plataforma de la entidad bancaria, y sus respectivos registros consolidados. Alta por el registro de recaudos en el software contable de la empresa. Alta por la emisión de solicitudes, tablas de amortizaciones, estados de cuentas, listados de documentos de pago pendientes. Alta por los informes que le son presentados por la fuerza de ventas y los transportadores de la empresa. |
| Por bienes | Alta por el control y responsabilidad que tiene sobre los activos fijos bajo su supervisión. |
| Por dinero | Alta por recibir valores correspondientes a recaudos o títulos valores por ventas. |
| Otras | Encargase de ejercer supervisión y control sobre todo el personal que conforma la fuerza de ventas de modo que no se vea en ningún momento comprometida la calidad o la satisfacción del cliente. |

V. Entorno del cargo

1. Relación del cargo con el exterior de la empresa


| Con quien | Para que | Frecuencia |
|--------------------|---|-------------|
| Clientes | Solución de inconveniente, cobranzas, toma de pedidos y reclamos. | Diariamente |
| Gerente de empresa | Negociaciones y convenios | Diariamente |

2. Relación del cargo con el interior de la empresa

| Con quien | Para que | Frecuencia |
|-----------------|---|----------------|
| Gerente | Entrega, análisis y revisión de consolidados de ventas; actas, contratos, registro de reuniones | Diariamente |
| Fuerza de venta | Revisar estado de cartera, y realizar ajustes correspondientes. | Periódicamente |

| | | |
|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|-----------------------|----------------------|----------------------|

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | | |
|---|--|----------------------|
|  | Manual de funciones para el departamento de logística | Código: It-03 |
| | Auxiliar administrativo y facturación | Pág: 4/7 |
| | | Año: 2019 |

I. Identificación del cargo

- 1. Denominación del cargo:** Auxiliar administrativo y facturación
- 2. Área:** Administrativa
- 3. Cargo al cual reporta:** Gerente
- 4. Cargo de las personas que le reportan:** vendedores
- 5. Numero de cargo con la misma denominación dentro del área:** 0

II. Descripción del cargo

1. Objetivo

Ampliar las funciones administrativas, de cartera y facturación en lo referente a la atención al público Elaboración de presupuestos, gestión y seguimiento de pedidos; facturación; compras a proveedores, bases de datos y email; comunicaciones con clientes y proveedores, manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la empresa.

2. Funciones del cargo

- 1.** Realizar los registros digitales de las operaciones recibidas en el área de ventas.
- 2.** Adelantar las gestiones necesarias para garantizar la provisión de insumos, muestras y apoyos necesarios para el funcionamiento adecuado del equipo de ventas; incluye participar en las gestiones de cotización y compra cuando sea requerido.
- 3.** Realizar el control de entrada de facturas de proveedores y clientes.
- 4.** Controlar el cumplimiento de las zonas de ventas del personal a su cargo.
- 5.** Revisar en las zonas de trabajo el cumplimiento de la programación, haciendo el seguimiento necesario.
- 6.** Verificar la calidad del trabajo realizado por el personal a cargo, haciendo los correctivos necesarios en los pedidos antes de su entrega a facturación
- 7.** Imprimir el consolidado correspondiente.
- 8.** Imprimir el rango de las facturas del vendedor
- 9.** Elaboración de facturas.
- 10.** Llevar registros y estadísticas de los desempeños de la fuerza de ventas.
- 11.** Realizar capacitaciones pertinentes al portafolio de productos.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

12. Consultar y mantener disponible el registro actualizado de la información, procesos y procedimientos a su cargo.
13. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.
14. Organizar la información, alimentar la base de datos y participar de su sistematización.
15. Mantener actualizadas las estadísticas, bases de datos, las tareas, las actividades, y procesos específicos relacionados con el cargo.
16. Procesar los pedidos que requieran ser garbados en el aplicativo correspondiente.
17. Codificar todos los documentos, organizarlos y archivarlos, según el sistema establecido.
18. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de los documentos.
19. Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la dependencia.
20. Reportar las novedades del personal al jefe inmediato.
21. Informar oportunamente sobre necesidades de mantenimiento y/o reparaciones o sobre insumos requeridos para la adecuada prestación del servicio.
22. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados.
23. Recibir los documentos que llegan a la dependencia para su tramite

III. Requisitos del cargo


| | |
|--|---|
| Educación | Bachillerato en cualquier en modalidad |
| Experiencia | Un año en cargos similares |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas. ▪ Acreditar acciones de capacitación en servicio al cliente. |
| Conocimientos básicos y esenciales (aptitudes y actitudes) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisión y creatividad ▪ Destrezas para proyectar, establecer, controlar y valorar su trabajo. ▪ Conocimientos y destrezas en organización de eventos. ▪ Habilidades para trabajar en equipo. ▪ Destrezas en relaciones humanas, y relaciones públicas. ▪ Cualidades y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | |
|------------------------------|--|
| | <p>flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> Prácticas para comunicarse en forma escrita y verbal. |
| IV. Responsabilidades | |
| Por información | <ul style="list-style-type: none"> Alta por el manejo de la información producto de los registros y las estadísticas consolidadas de acuerdo al desempeño del equipo de ventas. Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información altamente confidencial e importante como estadísticas, bases de datos de clientes y facturaciones. |
| Por archivos y registros | <ul style="list-style-type: none"> Alta por el registro digital de las operaciones realizadas en el área de ventas de la empresa. Alta por manejo, codificación, actualización, control de archivo y envío de estos documentos a las diferentes áreas o personas de la organización de acuerdo al sistema establecido. |
| Por bienes | Alta por el control y responsabilidad que tiene sobre los activos fijos bajo su supervisión |
| Por dinero | Baja al no recibir dineros ni títulos valores |
| Otras | <ul style="list-style-type: none"> Realizar trámites administrativos relacionados con el área. Atender consultas sobre Facturación de clientes. Colaborar en la atención de clientes (internos y externos) y proveedores. |
| V. Entorno del cargo | |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| 1. Relación del cargo con el exterior de la empresa | | |
|--|--|----------------------|
| Con quien | Para que | Frecuencia |
| Cientes | Solución de inconvenientes, conceptos a facturar | Diariamente |
| Proveedores | Negociaciones y gestiones de cotizaciones | Periódicamente |
| 2. Relación del cargo con el interior de la empresa | | |
| Con quien | Para que | Frecuencia |
| Gerente | Entrega, evoluciones, novedades, correo, capacitaciones programadas, entrega de consolidados: pedidos, cliente, zona y vendedor. | Diariamente |
| Con todos los cargos de la Compañía | Para adelantar procesos administrativos, y de archivo; según sea el caso. | Periódicamente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

| | | |
|--|--|----------------------|
|  | Manual de funciones para el departamento de logística | Código: It-03 |
| | | Pág: 5/7 |
| | Vendedor | Año: 2019 |
| I. Identificación del cargo | | |
| 1. Denominación del cargo: Vendedor 2. Área: Administrativa 3. Cargo al cual reporta: Auxiliar administrativo y facturación 4. Cargo de las personas que le reportan: Ninguno 5. Numero de cargo con la misma denominación dentro del área: 5 | | |
| II. Descripción del cargo | | |
| 1. Objetivo | | |
| Coordinar y atender todas las actividades relacionadas con la empresa de los productos en el mercado, con el fin de fidelizar la clientela existente y buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar el nivel de las ventas, de modo que se mantengan los ingresos y se genere una mayor rentabilidad para la organización. | | |
| 2. Funciones del cargo | | |
| 1. Vender los productos de la empresa en el orden de prioridades establecidas por la organización. | | |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

2. Dar a conocer los productos comercializados por la organización a los clientes, informando oportuna y detalladamente sus características, precios y disponibilidad.
3. Prestar atención a las opiniones de los compradores y brindar un servicio eficiente de atención al cliente.
4. Brindar adecuada y oportuna información a los clientes sobre promociones y descuentos en las mercancías ofrecidas por la empresa, novedades sobre precios y condiciones de compra, y cambios significativos en la empresa.
5. Realizar oportunamente las visitas pautadas con los clientes (activos y/o potenciales).
6. Mantener a los clientes informados sobre posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo en las operaciones de compra y venta de productos.
7. Establecer las posibles necesidades de material promocional o soporte técnico en su zona de ventas, e informarlas por escrito, con cantidad, tipo de evento y costo de la operación.
8. Realizar y presentar oportunamente informes consolidados de consumos por cliente en su zona.
9. Llevar un control adecuado de los formularios y procedimientos necesarios para formalizar y registrar las operaciones de venta.
10. Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
11. Realizar informes periódicos sobre quejas, reclamos y novedades de sus clientes.
12. Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de los productos y su utilización.
13. Actuar como instructor de otros vendedores cuando la organización así lo requiera.

III. Requisitos del cargo

| | |
|-------------|--|
| Educación | Bachillerato en cualquier modalidad |
| experiencia | Un año en cargos similares |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo) y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de ochenta horas. ▪ Acreditar acciones de capacitación básica en mercadeo y servicio al cliente. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa y creatividad ▪ Habilidades para trabajar en equipo. ▪ Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | |
|--|--|
| Conocimientos básicos y esenciales (aptitudes y actitudes) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades de atención al público. ▪ actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la compañía. ▪ Habilidades en digitación. ▪ Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. ▪ Habilidad de negociación muy desarrollada. ▪ Proactivo y emprendedor. |
| IV. Responsabilidades | |
| Por información | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta por el manejo de la información producto de los registros y las estadísticas consolidadas niveles de consumo de clientes. ▪ Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información importante como estadísticas, bases de datos de clientes y facturaciones, tiempos de entrega, demoras, promociones, descuentos, condiciones de compra y posibles cambios de precio en las mercancías. |
| Por archivos y registros | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta por el registro digital de las operaciones realizadas en el área de ventas de la empresa. ▪ Alta por manejo, codificación, actualización, control de documentos, facturación y envío de estos a la organización de acuerdo al sistema establecido. ▪ Alta por manejo de informes consolidados de ventas y facturaciones. ▪ Media al prepara informes con pronósticos de ventas en función de su área asignada. |
| Por bienes | Alta por el control y responsabilidad que tiene sobre los activos fijos bajo su supervisión. |
| Por dinero | Baja al no recibir dineros ni títulos valores. |
| Otras | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respetar los itinerarios de visitas a los clientes previamente trazados en su zona. ▪ Realizar tareas que estimulen el cobro de la cartera en función de cumplir con las metas fijadas por la empresa. ▪ Presentarse puntualmente a las charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la organización. |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar un uso adecuado a la información recopilada en el transcurso de su trabajo. ▪ Colaborar en la atención de clientes (internos y externos) y proveedores. |
|--|--|

V. Entorno del cargo


1. Relación del cargo con el exterior de la empresa

| Con quien | Para que | Frecuencia |
|-----------|---|-------------|
| Cientes | Solución de inconvenientes facturar, tiempos de entrega, precios, promociones, condiciones de compra. | Diariamente |

2. Relación del cargo con el interior de la empresa

| Con quien | Para que | Frecuencia |
|---------------------------------------|--|----------------|
| Auxiliar administrativo y facturación | Revisar niveles de ventas y facturación; análisis de las zonas de trabajo; Estudio y revisión de consolidados de ventas, devoluciones y novedades. | Diariamente |
| Con todos los cargos de la compañía | Para adelantar procesos administrativos, y de archivo; según sea el caso. | Periódicamente |

| | | |
|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |
|-----------------------|----------------------|----------------------|

| | | |
|---|--|----------------------|
|  | Manual de funciones para el departamento de logística | Código: It-03 |
| | | Pág: 6/7 |
| | Jefe de bodega y logística | Año: 2019 |

I. Identificación del cargo

1. Denominación del cargo: Jefe de bodega y logística

2. Área: Administrativa

3. Cargo al cual reporta: Gerente

4. Cargo de las personas que le reportan: Auxiliar de bodega

5. Numero de cargo con la misma denominación dentro del área: 0

II. Descripción del cargo

1. Objetivos

Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la empresa, Hacer seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

órdenes de compra, Visualizar y monitorear stock que mantienen los contratistas en sus bodegas.

2. Funciones del cargo

1. Coordinar y ejecutar las políticas de manejo (entrada y salida) de mercancías en la bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos.
2. Recibir, revisar e ingresar al sistema las mercancías que han sido devueltas por los clientes, tanto no recibidas como por averías.
3. Adoptar mecanismos eficientes para la conservación de los inventarios para evitar deterioro o pérdida de los mismos.
4. Controlar la elaboración de los documentos que sirven de base para la incorporación contable de las compras para organizar el archivo financiero de la institución.
5. Velar por la entrega oportuna y adecuada de las mercancías que estén facturadas a los clientes con el fin de evitar contratiempos en el desarrollo de las labores cotidianas.
6. Verificar que los cargues estén de acuerdo con las facturas y con el consolidado con el fin de llevar control sobre salidas de mercancías de la bodega.
7. Incluye recoger y entregar las mercancías o bienes adquiridos, verificando el cumplimiento de las características de especificación en la requisición o la orden de compra
8. Controlar que las mercancías que ingresen a la bodega cumplan especificaciones de calidad y cantidad en la orden de compra.
9. Elaborar en el primer mes de cada año el inventario de mercancías, en el que se contraste físico contra documental y realizando los ajustes correspondientes.
10. Coordinar con los entregadores el cargue correspondiente a cada despacho.
11. Realizar seguimiento y acompañamiento al ayudante de bodega, reportando cualquier irregularidad a la gerencia.
12. Las entradas de almacén son organizadas y clasificadas de acuerdo a su tamaño, peso y cantidad.
13. Realizar en forma periódica la verificación de los inventarios individuales, reportando a gerencia las inconsistencias entre lo físico y lo documental, dejando registro de artículos agotados y dañados.
14. Los documentos de entrada y salida de mercancías son clasificados y archivados diariamente.
15. Realizar informe mensual de las entradas, salidas y stop, con su respectiva valorización y entregarla a la gerencia administrativa y financiera
16. Controlar el ingreso y la salida del personal de bodega, repuestos, equipos, entre otros, que se efectúen por medio de la puerta de la empresa.
17. Controlar el préstamo, reposición y revisión de estado de la herramienta de mantenimiento

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

18. Archivar los diferentes documentos e información que se tramitan en la dependencia.
19. Controlar el inventario, la reposición y el estado de la herramienta de las rutas.
20. Controlar y almacenar adecuadamente los equipos propiedad del cliente manteniendo al día el inventario.
21. Suministrar la información de archivo a las diferentes áreas o personas debidamente autorizadas, llevando el control cuando estos documentos salgan del archivo, mediante el formato de entrega.
22. Mantener actualizado el control de estos formatos a fin de garantizar un adecuado flujo de documentos.
23. Guardar en los sitios asignados las carpetas y demás documentos utilizados durante el día.
24. Colaborar en labores de digitación cuando sea requerido en las actividades del archivo
25. Conservar los archivos según los procedimientos.

III. Requisitos del cargo auxiliar de bodega

| | |
|--|---|
| Educación | Bachillerato en cualquier en modalidad. |
| Experiencia | Un año en cargos similares. |
| Requisitos | Acreditar acciones de capacitación básica en técnicas de inventario y otros relacionados con su trabajo. |
| Conocimientos básicos y esenciales (aptitudes y actitudes) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa y creatividad ▪ Habilidades para trabajar en equipo. ▪ Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. ▪ Habilidades de atención al público. ▪ Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la organización y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la empresa. |

III. Requisitos del cargo jefe de bodega y logística

| | |
|-------------|---|
| Educación | Bachillerato en cualquier en modalidad. |
| Experiencia | Un año en cargos similares. |
| Requisitos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acreditar acciones de capacitación básica en sistemas de información automatizados (software de oficina, procesador de texto, hojas de cálculo), técnicas de archivo, técnicas de inventario, software de inventarios físicos y otros relacionados con su trabajo, por un mínimo de 80 horas. ▪ Acreditar acciones de capacitación en servicio al cliente. |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa y creatividad ▪ Habilidades para programar, organizar, controlar y evaluar su trabajo y el de los colaboradores. |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | |
|--|--|
| Conocimientos básicos y esenciales (aptitudes y actitudes) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades para trabajar en equipo. ▪ Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. ▪ actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la institución y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la empresa. ▪ Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. |
|--|--|

IV. Responsabilidades jefe de bodega y logística

| | |
|--------------------------|--|
| Por información | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta por el manejo de la información producto de los inventarios realizados en la bodega, niveles de compra e información particular de clientes y proveedores. ▪ Alta por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información altamente confidencial e importante como estadísticas, bases de datos de clientes, proveedores y bienes almacenados en la bodega. |
| Por archivos y servicios | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta por el registro digital de las operaciones realizadas en el área de bodega de la comercializadora. ▪ Alta por manejo, codificación, actualización, control de archivo y envío de estos documentos a las diferentes áreas o personas de la organización de acuerdo al sistema establecido. ▪ Alta por manejo de informes consolidados de órdenes de compra y facturas. |
| Por bienes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta por el control y responsabilidad que tiene sobre los activos fijos bajo su supervisión. ▪ Alta al recibir, almacenar y entregar adecuadamente los pedidos tanto a los clientes externos como a los internos. |
| Por dinero | Baja al no recibir dineros ni títulos valores. |
| Otros | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir las disposiciones del sistema de gestión de calidad. ▪ controlar el inventario, la reposición y el estado de la herramienta de las rutas. ▪ Colaborar en la atención de clientes (internos y externos) y proveedores. |

V. Entorno del cargo


1. Relación del cargo con el exterior de la empresa

| Con quien | Para que | Frecuencia |
|-----------|---|-------------|
| Cientes | Solución de inconvenientes y contestación de dudas a los clientes acerca de las | Diariamente |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | | |
|--|---|----------------------|
| | mercancías enviadas y facturadas. | |
| Proveedores | Negociaciones y gestiones sobre tiempos de entrega y logística de las mercancías. | Periódicamente |
| 2. Relación del cargo con el interior de la empresa | | |
| Con quien | Para que | Frecuencia |
| Gerente | Entrega, análisis y revisión de consolidados de entradas, salidas y stock de inventario en la bodega; devoluciones, novedades, y tiempos de entrega a clientes y de proveedores. | Periódicamente |
| Auxiliar de bodega | Para controlar, y velar por la adecuada disposición de las mercancías en la bodega, los tiempos de entrega a los clientes, además los cargues y descargues correspondientes a cada despacho | Diariamente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | | |
|---|--|----------------------|
|  | Manual de funciones para el departamento de logística | Código: It-03 |
| | | Pág: 7/7 |
| | Auxiliar de bodega | Año: 2019 |

I. Identificación del cargo

- 1. Denominación del cargo:** Auxiliar de bodega
- 2. Área:** Administrativa
- 3. Cargo al cual reporta:** Jefe de bodega y logística
- 4. Cargo de las personas que le reportan:** Ninguno
- 5. Numero de cargo con la misma denominación dentro del área:** 6

II. Descripción del cargo

1. Objetivo

Participar en la recepción, almacenamiento y entrega de mercancías, para las diferentes dependencias de la organización o para los clientes externos de la empresa, clasificando y ordenando los productos en la bodega según los métodos y procedimientos establecidos en la organización, además de la mano del jefe de bodega realizar consolidados con las mercancías ingresadas y sacadas de la bodega, basándose en lo datos establecidos en los inventarios.

2. Funciones del cargo

- 1.** Preparar los pedidos de mercancías y ubicarlos de acuerdo a los puntos de entrega.
- 2.** Colaborar con el Jefe de bodega en la custodia y adecuada distribución de las mercancías solicitadas por los clientes.
- 3.** Participar en la realización de los inventarios físicos en la bodega y realizar su comparación con los consolidados anteriores.
- 4.** Realizar las entregas de pedidos a los diferentes clientes
- 5.** Recibir y verificar las devoluciones de mercancías y reintegrar estos productos a la bodega adecuadamente según sea el caso.
- 6.** Entregar a los clientes las mercancías debidamente revisados y embalados, además recoger la firma de comprobante de recibido una vez entregado el pedido.
- 7.** Ingreso de elementos a la bodega producto de compras generales.
- 8.** Elaboración del comprobante de ingreso de mercancía a la bodega.
- 9.** Elaboración de comprobantes de salida de mercancías.
- 10.** Cumplir con las demás funciones que le asigne el Jefe de Bodega y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| II. Requisitos del cargo asistente financiero | |
|--|---|
| Educación | Bachillerato en cualquier modalidad. |
| Experiencia | Un año en cargos similares |
| Requisitos | Acreditar acciones de capacitación básica en técnicas de inventario y otros relacionados con su trabajo. |
| Conocimientos básicos y esenciales (aptitudes y actitudes) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciativa y creatividad ▪ Habilidades para trabajar en equipo. ▪ Habilidades en relaciones humanas y relaciones públicas. ▪ Habilidades de atención al público. ▪ Actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, tacto, tolerancia, flexibilidad, aprendizaje, compromiso con la organización y el área, adaptación a la dinámica y a los cambios internos del área y de la empresa. ▪ Habilidades para comunicarse en forma escrita y verbal. |
| IV. Responsabilidades | |
| Por información | Media por el acceso que debido a la naturaleza de su cargo tiene hacia información confidencial e importante como horarios de despachos, valores de carga, cantidades de mercancías, bases de datos de clientes, proveedores y bienes almacenados en la bodega. |
| Por archivos y servicios | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Media por la elaboración de informes acerca de mercancías que ingresan, salen o son devuelta al área de bodega de la empresa. ▪ Media por la realización y cotejo del inventario físico de mercancías y su respectivo informe. |
| Por bienes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta al recibir, almacenar y entregar adecuadamente los pedidos del almacén, mantener en orden y aseo las diferentes áreas de la bodega. ▪ Alta al ser el encargado de utilizar adecuadamente el vehículo de la organización para el apropiado traslado de las mercancías de la empresa; y de igual forma velar por el mantenimiento oportuno del mismo. ▪ Alta al ser el responsable de velar por la seguridad de las mercancías transportadas. ▪ Media al estar encargado de revisar el vehículo antes de su movilización, para garantizar un eficiente servicio de transporte y responder por el equipo de carretera, |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | | |
|---|--|---------------|
| | herramientas asignadas y demás elementos que se encuentren en el inventario del vehículo. | |
| Por dinero | Baja al no recibir dineros ni títulos valores. | |
| Otros | <ul style="list-style-type: none">▪ Cumplir las disposiciones del sistema de gestión de calidad.▪ Dar puntual cumplimiento a las normas de transito y las | |
| V. Entorno del cargo | | |
| 1. Relación del cargo con el exterior de la empresa | | |
| Con quien | Para que | Frecuencia |
| Clientes | Solución de inconvenientes, así como sobre tiempos de entrega y estado de los pedidos. | Diariamente |
| Proveedores | Sobre tiempos de entrega y logística en general, cargue y descargue de las mercancías. | Diariamente |
| 2. Relación del cargo con el interior de la empresa | | |
| Con quien | Para que | Frecuencia |
| Jefe de bodega y logística | Entrega y revisión de comprobantes de entradas, salidas, devoluciones y stock de inventario de mercancías en la bodega; novedades, y tiempos de entrega a clientes y de proveedores. | Diariamente |
| Elaborado por: | Revisado por: | Aprobado por: |

Fuente: elaboración propia

Capítulo III.

Diseño de un manual de procedimiento

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

4.1 Diseño de un Manual de procedimiento para el departamento de logística

Las definiciones contenidas en el marco conceptual del presente documento, se sugiere como alternativa a la problemática del departamento de operaciones y logística de la compañía Dianca S, A.

Uno de los propósitos fundamentales del diseño de un manual de procedimientos es establecer los procedimientos de las actividades efectuadas en el departamento de logística de la compañía Dianca S, A. que ayudara en el futuro al mejoramiento de las funciones mediante de las revisiones y constante actualizaciones de los sistemas, estructuras y procedimientos en el departamento.

Se ha diseñado el presente manual con el fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que se ajusta este departamento, que permite alcanzar los objetivos encomendados, cabe señalar que el manual debe revisarse anualmente con respecto a la fecha de autorización o bien cada vez que exista una modificación a la estructura organizacional autorizada por la gerencia general.

4.1.1 Objetivos del manual.

Servir de guía para el personal del departamento de operaciones y logística al contener los procedimientos, mediante la documentación de las actividades directrices de este departamento. Proporcionar los lineamientos necesarios que sirvan para la digitación de datos de ingreso como salida a reparar para que puedan ser asignadas a sus respectivos técnicos como también los asistentes tengan claro los pasos a seguir para su ingreso, realizando una labor de calidad al igual de confianza enfocada en la minimización de los tiempos de recepción, salida y digitación.

4.1.2 Alcance del manual.

El presente manual será cumplimiento del personal del departamento de operaciones y logística, así como el personal de la compañía Dianca S, A. que ejecute funciones relacionadas con las actividades descrita dentro de los procedimientos que se describirán en este manual. Aplica a todos los asistentes y supervisor del proceso de logística, supervisor de proyectos especiales.

4.1.3 Base legal.

- Ley de compañía
- Código del trabajo

4.2 Criterios Técnicos para el Diseño de los Procedimientos

- En el Manual de Procedimientos de Logística se ha optado por desarrollarlo por puestos de trabajo, sus acciones u operaciones que inciden en el proceso acompañado de los reportes y formatos que se deben realizar para mejorar la gestión en términos de reducción de costos, simplificar trámites y mejorar el resultado con mayores rendimientos.
- Pertenecen a un proceso que los globaliza y se limitan de acuerdo al nivel donde operan y que adquieren la categoría de procedimientos. Lograr la simplicidad y facilitar su comprensión.
- Tienen una Unidad Orgánica o proceso responsable de su ejecución ubicadas a nivel central y se encarga de planear y controlar los resultados de todas las actividades.

4.3 Base legal del manual de procedimientos del departamento de logística

4.3.1 Ley de la compañía.

- Estatuto vigente de la Empresa Dianca S.A., Ficha 436 N-2 del Registro de Sociedades Mercantiles de la Libertad, fecha 14.10.96. Reglamento Interno de Trabajo vigente. Directiva N° 002-77-DSA, “Normas para la Formulación de los Manuales de Procedimientos”.
- Resolución Jefatura N° 092-92-DSA, Aprueba la Directiva N° 003-92 DSA, que establece las “Pautas Metodológicas para la Formulación de los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos” (PA) del 12.05.92.
- Texto único ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado aprobado mediante Decreto Supremo N° 205-1996-RDN, modificado por la ley N°185. Reglamento de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado aprobado mediante Decreto Supremo N° 205-1996-RDN. Ley 185 “Procedimiento Administrativo General”

4.3.2 Código del trabajo

Los Procedimientos descritos en la Oficina de Logística han sido estructurados en base al “Texto Único Ordenado” de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Decreto Supremo N° 205 – 1996- RDN, modificado por la ley 185 y el Reglamento de Ley de Contrataciones y Adquisiciones del estado (Decreto Supremo N° 205 – 1996- RDN) y teniendo en cuenta el objetivo del proceso, secuencia de actividades, responsables de su ejecución, flujograma de actividades

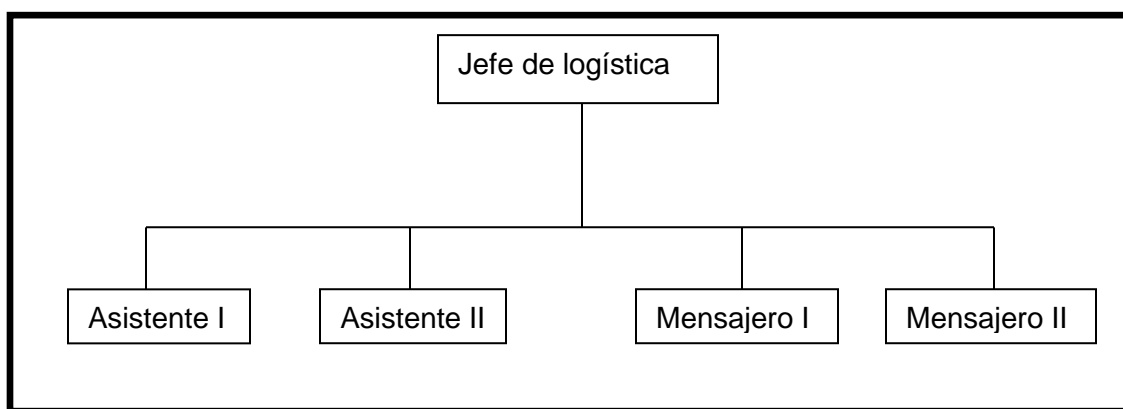
Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

y los formatos rediseñados que se utilizará a partir de su aprobación mediante Resolución de Gerencia General.

4.3 Organigrama del departamento de logística

El organigrama del departamento de logística se estructurará de la siguiente manera. Al frente un supervisor, acompañado de su equipo de trabajo, el cual está conformado por dos asistentes de logística encargados de dar ingreso y salida a las unidades y dos mensajeros, encargados de entregar y recolectar las unidades a sus destinos correspondientes. El objetivo del diagrama es que se tenga claro, cómo va la cadena de mando en la empresa, quien es el responsable del departamento, quienes son sus subalternos y además se identifiquen sus funciones.

4.3.1 Organigrama del departamento de logística de la empresa Dianca, S.A.



4.4 Recepción de unidades CAPS

Anteriormente la recepción de unidades se realizaba de manera inadecuada ya que las unidades eran retiradas de una bolsa que no estaba en un mueble específico y del cual nunca existía una nota de envío en la cual se verificara lo que estaban recepcionando. En consecuencia se estableció el siguiente procedimiento ordenado para realizar dicha actividad para un mayor control, siendo este el siguiente.

Los asistentes I Y II se dirigen al mueble de entradas de unidades.

- Recolectan las cajas de seguridad que contienen las unidades provenientes de los caps.
- Proceden a abrir las cajas y a revisar las unidades respecto a la nota de envío FDN-08.
- Si no existiera inconformidad en el envío proceden a realizar la digitación.
- De existir inconformidad en el envío proceden a notificarle al supervisor de logística mediante un correo especificando.
- La razón de la inconformidad
- Procedencia del envío

- Número de boleta

4.5 Recepción de unidades de back office

Anteriormente este procedimiento no estaba definido, es decir no existía ningún control ni manera de realizar dicha actividad, la recepción se cumplía hasta que alguien se percatara de los paquetes de back office, los cuales estaban en el área de recepción. Por lo que se propone el siguiente procedimiento, ya que con ello podrán controlar y habrá orden en dicha actividad.

El asistente II espera la llamada por parte de recepción donde le reporta que el personal del Courier se encuentra en la empresa con unidades de back office.

- Procede a dirigirse a recepción y revisa el paquete contra la guía de envío XLO-01.
- Si no existiera inconformidad procede a firmar de recibido y luego lo traslada a logística para su ingreso, revisando lo siguiente.
- Revisar que esté totalmente sellada la caja cuando sus dimensiones son mayores a 20 x 30 centímetros.
- Cuando son cajas iguales o menores a 20 x 30 centímetros deben recibirse en una bolsa de sellado en frío.
- De existir alguna irregularidad, procede a rechazar el paquete y a notificar al supervisor de logística mediante un correo especificando.
- ✓ La razón del rechazo.
- ✓ Procedencia del paquete.
- ✓ Identificación del paquete (No de guía).

4.6 Recepción de unidades de distribuidores

No se cuenta con ningún tipo de identificación para las unidades que ingresan de los distribuidores a la empresa. Los distribuidores regularmente visitan la empresa donde llevan cantidad distribución de lubricantes, llantas automotriz, agrícola e industrial de mayores a veinte unidades, donde solamente los dejan en la empresa y no especifican que operación es la que requirieren. Para un mejor control, identificación y buen servicio a los distribuidores, se realizaron los siguientes procedimientos para unidades que ingresen para reparación como unidades que ingresen para programación, quedando de la manera siguiente.

4.6.1 Unidades para reparar

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

- El supervisor espera la llamada por parte de recepción donde le reporta que el distribuidor se encuentra en la empresa con unidades para reparación
- Procede a dirigirse a recepción y revisa el envío del distribuidor corroborando lo siguiente:
 - ✓ El distribuidor.
 - ✓ Fecha de envío.
 - ✓ Cantidades.
 - ✓ Marcas y modelos de las unidades.
- Accesorios (de no figurar se anotan por parte de quien recibe).
- Se trasladan a logística las unidades para su ingreso y digitación.

4.6.2 Unidades para programar

- El supervisor espera la llamada por parte de recepción donde le reporta que el distribuidor se encuentra en la empresa con unidades para programación.
- Procede a dirigirse a recepción y revisa el envío del distribuidor corroborando lo siguiente.
 - ✓ El distribuidor.
 - ✓ Fecha de envío.
 - ✓ Cantidades.
 - ✓ Marcas y modelos de las unidades.
- Posteriormente de la verificación del envío solicita al distribuidor que ingrese las unidades para su conteo y revisión física.
- El supervisor solicita la ayuda a uno de sus asistentes y otros miembros de la empresa para el conteo y revisión de las unidades físicamente, de acuerdo con el envío.
- Al solicitar ayuda de otros miembros de la empresa que no sean del área de logística, se hará con la siguiente escala.
 - ✓ Entre 1 y 100 unidades 1 persona.
 - ✓ De 101 en adelante 7 personas.
 - ✓ Se firmara el formato de registro de ayuda del personal FLO-01.

4.6.3 Recepción de unidades de operadores y distribuidores (lotes)

La recepción de unidades de operaciones y distribuidores en materia de lotes no se hace frecuentemente, ya que estas actividades deben tener iniciativa del supervisor de logística, debido a que es un contacto más directo con los operadores y distribuidores por lotes, por ende actualmente no se tiene, esto y estas unidades llegan a la empresa conforme el cliente quiera, la idea para la creación de estos procedimientos es estar delante de nuestros clientes y tener un contacto directo con ellos para un servicio más personalizado, quedando de la siguiente manera.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.


4.7 Elaboración de cuadros de control

Se presenta a continuación el control que se requiere para verificar el funcionamiento de los procedimientos, precisamente se detallan como los formatos del último procedimiento que se construyó, al cual se denominó con nombre Instructivo reportes de logística. Con estos formatos se lleva el control de los requerimientos tanto del operador como la marca lo solicitan. En el cuadro cumplimiento de 48 horas, se identifica la cantidad de unidades que cumplen o no cumple con la política de reparación en 48 horas, reflejando por un lado en el caso de no cumplimiento, que en algún procedimiento se está ocasionando atraso para la reparación de este. De igual manera, se identifica el sector de los clientes con los que se está teniendo atraso, mostrando el nombre de estos.

4.7.1 FLO-10. Cumplimiento de 48 horas

|  Cumplimiento de 48 horas | | | | | |
|---|----------|------|----------|------------------|------------------|
| Fecha | operador | CAPS | cantidad | < o = a 48 horas | > o = a 48 horas |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Fuente: documentos de la compañía Dianca, S.A.

| | | |
|---|--|----------------------|
|  | Manual de procedimiento para el departamento de logística | Código: It-04 |
| | | pág: 1/11 |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | | |
|--|---|------------------|
| | Recepción y digitación de entradas | Año: 2019 |
|--|---|------------------|

| Identificación | Misión o propósito del cargo |
|--|--|
| Nombre del Cargo: Responsable de Transporte | Planificar, Coordinar, Dirigir y Controlar las entregas de productos que realiza la empresa a los clientes tomando en cuenta el peso y distribución de la carga contando con los equipos, herramientas y personal adecuado para cada entrega. Además crear y dar seguimiento a controles de combustible, horas extras, taller y procesos que involucre interacción directa con transporte como bodega ventas y facturación, orientado la mejora continua e impacto en reducción de costos. |
| Reporta a: Gerente de Venta. | |
| Cargos que reporta a este: Conductores, Jefe de Taller. | |
| Dependencia: Gerencia de Venta. | |
| Procedimiento | |
| <ul style="list-style-type: none">✓ Distribuir a los conductores según las rutas y las categorías vehicular.✓ Asignar vehículo a los empleados que tengan una labor fuera de la oficina. En algunos casos que se requiera asignar también conductor.✓ Garantizar el buen uso de los equipos, herramientas, normas y políticas de higiene y seguridad establecidas en el área de transporte.✓ Controlar las rutas por medio de sistema de GPS de la empresa para identificar desviaciones de ruta y para garantizar que esta se realice de forma debida.✓ Enviar y/o Informar a gerencia de venta cualquier anomalía que se realice en las rutas de los vehículos y que se identifique por medio de lo GPS.✓ Llevar un expediente de vida por vehículo, con el objetivo que se tenga controles exhaustivo de contactos que realiza el trabajo, controles de cambio de aceite, vida útil de las llantas, electricidad, cambios de cualquier repuesto, cambio de los filtros etc.✓ Verificar el estado de los montacargas, montacargas manuales, carretillas de carga y otros equipos rodantes que están dentro de la empresa y que hacen partes de las operaciones.✓ Coordinar el parqueo vehicular en el predio de la empresa para que no se estacionen en lugares prohibidos y no se vea desordenado. | |


Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

- ✓ Despachar y/o enviar a la Estación de Servicio asignada para abastecer de combustible a los camiones, vehículos gerenciales, y otro que asignen la junta directiva.
- ✓ Llevar un reporte de rendimiento y consumo por unidad vehicular para evaluar con costos el desempeño de cada uno.
- ✓ Chequear el estado anímico de los conductores, con el objetivo de no tener accidentes de tránsito por (Consumo de bebidas alcohólicas, consumo de drogas o medicamentos que produzcan sueño, por discusión o regaños que haya recibido, por enfermedades o cansancio físico y mental)
- ✓ Coordinar cursos de manejo defensivo para los conductores.
- ✓ Velar que se cumplan las normas de MTI sobre todo con el peso y dimensiones para no tener multas cuando los camiones sean inspeccionados en las básculas departamentales.
- ✓ Fomentar en el personal a cargo la puntualidad, disciplina y cumplimiento de las políticas de la compañía mediante reuniones periódicas donde se transmita la retroalimentación del servicio que se brinda y opciones de mejora.
- ✓ Desarrollar y dar seguimiento a indicadores y controles que promuevan el uso eficiente de los recursos del área.

| | | | |
|--|--|---|------------------------------|
| <u>Elaboro:</u> Luis Castellón | <u>Reviso:</u> Gte. de Operaciones | <u>Aprobado:</u> Gte. General | <u>Revisión:</u> 1 |
|--|--|---|------------------------------|


Fuente: Elaboración propia

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.


| | | |
|---|--|----------------------|
|  | Manual de procedimiento para el departamento de logística | Código: It-04 |
| | Auxiliar logístico | pág: 2/11 |
| | | Año: 2019 |

| Nº | Procedimiento | | |
|-----------------------------------|--|----------------------------------|-----------------------|
| 1 | Se organiza y desarrolla actividades de formulación y tramitación de las ordenes de compras y ordenes de servicios | | |
| 2 | Registrar y archivar la documentación sustentadora y establecer estadísticas de requerimientos y atenciones afectadas por oficinas y direcciones | | |
| 3 | Clasificar por el tipo de documentos o servicios que comercializan o proveen y emitir semestralmente el reporte de registro interno de proveedores | | |
| 4 | Revisar que todo este correcto y se adjunta toda la sustentación (pedido, propuesta, cuadros de evaluación y clasificación, acta de otorgamiento de buena pro y contratos), y se pasan los documentos para la firma del director de la oficina | | |
| 5 | Integrar a la planificación general el plan de adquisiciones, formulando medidas para su ejecución | | |
| 6 | Hacer reuniones cada vez que sea necesario con sus empleados a cargos, para manejar una retroalimentación para las dos partes | | |
| 7 | Tener un estricto control de inventario y supervisión de productos en la bodega, anotando cada detalle de entrada y salida de mercancía | | |
| 8 | Consultar mapas locales y de carreteras entre otros, también verificar y calcular los tiempos estimados a realizar por los conductores de vehículos, tomando en consideración las horas de tráfico y los lugares de mayor congestionamiento | | |
| 9 | Adjuntar todos los documentos de suma importancia, ordenándolos de mayor a menor relevancia | | |
| 10 | Registrando cada tarea que se realice , ya sea de pedidos, inventarios, o de cualquier otro aspecto relacionado con sus funciones | | |
| Elaboro: Luis Castellón | Reviso: Gte. de Operaciones | Aprobado: Gte. General | Revisión: 1 |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | | |
|---|--|---------------------|
|  | Manual de procedimiento para el departamento de logística | Código: It04 |
| | | pág: 3/11 |
| | Operario de logística | Año: 2019 |


| Nº | Procedimientos |
|--|--|
| 1 | Transportar en carriles en forma ordenada los productos para una mayor facilidad y menor esfuerzo físico |
| 2 | Cargar y descargar los camiones o medios de transportes, con los implementos de seguridad necesarios, como cinturón de fuerza y guante |
| 3 | Emplear de manera eficiente y segura la infraestructura física, la tecnología, los sistemas de información y el mismo talento humano |
| 4 | Recoger, comprobar y transmitir las órdenes de compra, realizadas por cada cliente y llevadas luego a su superior |
| 5 | Hacer uso de los materiales y procesos para mover los productos dentro de los almacenes, los locales de ventas para de esa forma evitar cualquier tipo de accidente con el personal o con la misma mercancía |
| 6 | Observar cada queja que llega y que sale de bodega |
| Elaboro: Reviso: Aprobado: Revisión: | |

| | | | | | |
|---|--|----------------|--|---------------------|--|
|  | Manual de procedimiento para el departamento de logística | | | Código: It04 | |
| | | | | pág: 4/11 | |
| | Ayudante de ventas | | | Año: 2019 | |
| Elaboro: | | Reviso: | | Aprobado: | |
| | | | | Revisión: | |
| | | | | | |


| Nº | Procedimientos | Código: It04 |
|----|--|------------------|
| 1 | Revisar que el vehículo de transporte este en buen estado mecánico e higiénicamente para transportar los productos | pág: 5/11 |
| 2 | Revisar nota por el auxiliar de operario | Año: 2019 |
| 3 | Verificar la mercancía previamente separada por el operario logístico | |
| 4 | Cargar la mercancía ya revisada y en excelente estado | |
| 5 | Identificar manifiesto de cargas, facturas y recibos de cobros | |
| 6 | Establecer que las facturas y recibos de cobros estén todos registrados en el manifiesto de carga | |
| 7 | Ordenar adecuadamente la planificación de las rutas | |
| 8 | Entregar el pedido al cliente con los términos acordados con el vendedor | |
| 9 | Legalizar que el cliente recibió el pedido que está en la factura | |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| Nº | procedimiento | responsable | Documentación aplicable | registros |
|-----------------------------------|---|------------------------------------|--|---|
| 1 | Planteamiento del direccionamiento estratégico de la organización, teniendo en cuenta los recursos necesarios para su normal desarrollo y puesto en consideración por parte del socio gestor. | Gerente | plan estratégico corporativo | Acta firmada por el socio gestor donde revisa y aprueba Copia de acta de la reunión y plan estratégico cooperativo a archivo |
| 2 | Control, verificación y vigilancia de los requisitos a cumplir de los productos antes de ser despachados y entregados al cliente de manera que se pueda cumplir con las necesidades, expectativas y satisfacción del cliente. | Gerente y jefe de bodega | Encuestas de satisfacción al cliente. Registro documentado del Producto no conforme. | Planilla de consolidado con los resultados proyectados de la tabulación de las encuestas a los clientes. Cartas y solicitudes de clientes. Copia de acta de la reunión y plan estratégico corporativo a archivo |
| 3 | Proporcionar los recursos necesarios de personal, tecnología de instalaciones de manera que se garantice el buen funcionamiento de la comercializadora y la satisfacción de las necesidades del cliente | Gerente | plan estratégico corporativo | Cartas y solicitudes de los clientes. Documentos de Gestión Empresarial. |
| Elaboro: Luis Castellón | | Reviso: Gte. Operaciones | Aprobado: Gte. General | Revisión: 1 |


| | | |
|---|--|---------------------|
|  | Manual de procedimiento para el departamento de logística | Código: lt04 |
| | | pág: 6/11 |
| | Almacén | Año: 2019 |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|
|  | | Manual de procedimiento para el departamento de logística | | Código: It-04 | |
| Nº | | Procedimiento | | pág: 7/11 | |
| Identificación de la necesidad de | | Responsable | | Documentación aplicable | |
| Control de Inventarios | | Año: 2019 | | Registros | |
| Asistente Admón. | | Listado Maestro de Proveedores. | | Consolidado de Compras. | |
| 1 | | No. Responsable | | Descripción de actividades | |
| 1 | | diferentes operaciones y productos | | Realiza la lista de entrega de productos e insumos; esta puede ser mensual o quincenal | |
| 2 | | Jefe de operaciones y logísticas, Jefe de Realizaciones de Pedidos | | Determina los días de abastecimiento de productos e insumos y asigna los promotores para compras, entregas del cliente | |
| 3 | | Pedidos | | Entrega la lista de especificaciones (precio, fecha de entrega, cantidad y características de calidad, promociones y descuentos) | |
| 4 | | Inventario/bodeguero | | Entrega guía de remisión (original y 2 copias) vacías al promotor | |
| 5 | | Promotor 1 | | Elabora guía de remisión de acuerdo a la lista de productos e insumo | |
| 6 | | Inspección al producto | | Firma de aprobación para salida del producto en la guía de remisión | |
| 7 | | Jefe de promotores | | Solicita el inventario en su totalidad el producto para abastecer | |
| 8 | | verificación de los requisitos de | | Entrega las cantidades de productos e insumo descritas en la guía de remisión para constancia en su archivo retiene un duplicado en la guía de remisión | |
| 9 | | conformidad de este inventario/bodeguero | | Archiva una copia en la guía de remisión (1 copia) y traslada manualmente los productos e insumo al vehículo | |
| 10 | | Devolución de producto no conforme | | Verifica la secuencia de las rutas del día a recorrer | |
| 11 | | Promotor 1 | | Inicia el recorrido | |
| 12 | | Ingreso de pedido al sistema y a los promotores | | Asistente | |
| 13 | | Entrega de productos y el fin del recorrido | | Administrativo | |
| 14 | | disponibles de | | Atiende al promotor 1 | |
| 15 | | Promotor 1 | | Entrega de los productos e insumos al cliente | |
| Elaborado: | | Revisado: | | Aprobado: | |
| Luis Castellón | | Gte. Operaciones | | Gte. General | |
| 16 | | cliente | | Firma de recepción de los productos en la hoja de control de ventas e inventarios | |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| | | | | |
|-----------------------------------|------------|--|----------------------------------|--------------------|
| 17 | Promotor 1 | Entrega al supervisor de promotores la hoja de control de ventas e inventarios | | |
| <u>Elaboro:</u> Luis Castellón | | <u>Reviso:</u> Gte. de Operaciones | <u>Aprobado:</u> Gte. General | <u>Revisión:</u> 1 |


| | | |
|---|--|----------------------|
|  | Manual de procedimiento para el departamento de logística | Código: It-04 |
| | | pág: 8/11 |
| Actores del proceso: | | |
| - Promotor 1 | Entrega de Facturas a clientes | Año: 2019 |
| - cliente | | |
| Documentos: | | |
| - factura original y copia | | |

Descripción de las Actividades

| No. | Responsable | Descripción de actividades | | |
|--|--------------------------|---|---|---------------------------|
| 1 | Supervisor de promotores | Al asignar las visita periódicas a los clientes se coordinan las entregas de las facturas (original y copia) | | |
| 2 | Promotor 1 | Visita al cliente | | |
| 3 | cliente | Atiende al promotor 1 | | |
| 4 | Promotor 1 | Entrega de facturación (original) al cliente | | |
| 5 | cliente | Firma del cliente por recepción de facturas (copia) | | |
| 6 | Promotor 1 | Despedida de la oficina del cliente | | |
| 7 | Promotor 1 | Entregas de las facturas (copia) al supervisor de promotores | | |
| <u>Elaboro:</u> Luis Castellón | | <u>Reviso:</u> Gte. de Operaciones | <u>Aprobado:</u> Gte. General | <u>Revisión:</u> 1 |

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

|  | | Formato de cheklist. | | | | Pág: 9/11 Año:2019 | |
|---|------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------|----|-------------------------------------|--|
| Descripción | | Descripción | | Descripción | SI | NO | |
| Marca | | Modelo | | Documentos (C, S, EG, IM, TC) | ✓ | | |
| Placas | M9876D3 | Color | blanco | Si falta alguno indique cual | | ✓ | |
| Fecha y Hora de salida | 05/06/19 8:00 AM | | Fecha y Hora de llegada | 05/06/19 4:00 PM | | | |
| Kilometraje salida | | | Kilometraje llegada | | | | |

Accesorios y Herramientas


| Descripción | SI | NO | Descripción | SI | NO | Descripción | SI | NO |
|--------------------------------|---|----|----------------------|----------------------------|---|--|----|----|
| 1- Espejo lateral derecho | ✓ | | 15-Emblema | ✓ | | 29-Espada de aceite | ✓ | |
| 2-Espejo lateral izquierdo | ✓ | | 16-Encendedor | ✓ | | 30-Llave de ruedas/manera | ✓ | |
| 3-Espejo retrovisor | ✓ | | 17-Luces laterales | ✓ | | 31-Gata | ✓ | |
| 4-Alfombras | ✓ | | 18-Luz alta | ✓ | | 32-Reflejantes de emergencia (señalamientos) | ✓ | |
| 5-Tricos | ✓ | | 19-Luz baja | ✓ | | 33-Extintor | ✓ | |
| 6-Bocina o pito | ✓ | | 20-Luz de parqueo | ✓ | | 34-Triangulo/cono | ✓ | |
| 7-Surtidor de los Tricos | ✓ | | 21-Luz de retroceso | ✓ | | 35-Caja de herramientas | ✓ | |
| 8-Ventanas eléctricas/manuales | ✓ | | 22-Luz de freno | ✓ | | 36-Porta llantas | ✓ | |
| 9-Cinturones de seguridad | ✓ | | 23-Luz de techo | ✓ | | 37- Llanta de repuesto | | |
| 10-Antena | ✓ | | 24-Alogenos | ✓ | | 38-De faltar herramientas favor indicar abajo. | | ✓ |
| 11-Radio CD/USB | ✓ | | 25-Tapas de llanta | ✓ | | | | |
| 12-Placas | ✓ | | 26-Tapón gasolina | ✓ | | | | |
| 13-Orden y aseo | ✓ | | 27-Tapón de radiador | ✓ | | | | |
| 14-Parabrisas | ✓ | | 28-Tapón de aceite | ✓ | | | | |
| Tanque combustible salida |  | | | Tanque combustible llegada |  | | | |

Observaciones


| |
|--|
| |
|--|

Fuente: Elaboración propia

**Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento
de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.**

| | | | | | | | | |
|---|--------------|---------------|------------------|---------------|-------------------|-----------------------|----------------|--------------|
|  | | | | | | Pág: 10/11 | | |
| Formato Viatico | | | | | | Año: 2019 | | |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;"> Costado Oeste de Casa Pellas Acahualinca 1 1/2c. Al Sur Managua, Nicaragua </div> | | | | | | | | |
| PBX: 2266-3383, FAX: 2266-1325, EMAIL: al@diancasa.com | | | | | | | | |
| <h2 style="margin: 0;">Hoja de Gastos Regiones</h2> | | | | | | | | |
| Vendedor/Auxiliar: | | | | | Fecha: | Desde: | | |
| Conductor: | | | | | | | | |
| Ayudante: | | | | | | Hasta: | | |
| Placa del Vehículo: | | | | | | | | |
| Región: | | | | | | | | |
| Día | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | Sábado | Domingo | Total |
| Fecha | | | | | | | | |
| Desayuno 90 | | | | | | | | |
| Almuerzo 110 | | | | | | | | |
| Cena 90 | | | | | | | | |
| Alojamiento | | | | | | | | |
| Transporte 70 | | | | | | | | |
| Combustible | | | | | | | | |
| Teléfono / Fax | | | | | | | | |
| Reparac. de Llantas | | | | | | | | |
| Parqueo | | | | | | | | |
| Piso | | | | | | | | |
| Otros | | | | | | | | |
| | | | | | | Gran Total C\$ | | |
| Observaciones : | | | | | | | | |
| Unidad: | | | | | conductor: | | | |

**Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento
de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.**

| | | | | | | | | |
|---|---|--------------------------|-----------------|--------------------|--|---------------|--------------|----------------------|
|  | | Formato de Horas extras. | | | | | | Pág: 11/11 |
| | | | | | | | | Año: 2019 |
| Reporte de Horas Extras | | | | | | | | |
| | Fecha | Hora inicio | Hora fin | Total Horas | Descripción del trabajo realizado | Unidad | Placa | Ruta |
| 1 | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between; height: 100px;"> <div>Nombre _____</div> <div>Firma _____</div> </div> | | | | | | | | |
| Nota: | El llenado incorrecto o falta de información en el presente documento puede incurrir en el no compromiso de pago de la jornada extraordinaria detallada, ya que lo reportado en esta hoja está sujeto a verificación de la validez de la misma. | | | | | | | |
| Fuente: Elaboración propia | | | | | | | | |

Capítulo IV.

Indicadores de gestión

5.1 Indicadores de gestión

Un indicador de gestión es una herramienta utilizada de las organizaciones, para realizar una tarea en forma correcta, buscando siempre minimizar los errores que se han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permita evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos conocidos como indicadores se deben establecer desde el mismo momento en que se elabora el plan de desarrollo estratégico y se aplica a este el plan operativo, en momento de verdad o en la etapa de evaluación. En la toma de decisiones la medición es fundamental porque permite recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar los resultados, eliminar las apreciaciones subjetivas como “me parece, yo creo, yo pienso”, fomentar la participación en la toma de decisiones a partir de observaciones comunes, por lo tanto la toma de decisiones no es solamente acumular datos por acumular es interpretar los datos con la finalidad de mejorar los procesos gerenciales.

5.2 Indicadores logísticos

Son relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso, incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entrega, facturación y los flujos de información entre los socio de negocios. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna (toma de decisiones).

5.2.1 Objetivos de los indicadores logísticos

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado
- Reducir gasto y mejorar la eficiencia operativa
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial (BENCHMARKING)

5.2.2 Características de los Indicadores de gestión logísticos

Cuantificables: deben ser expresados en números o porcentajes y su resultado obedece a la utilización de cifras concretas.

Consistentes: un indicador siempre debe generarse utilizando la misma fórmula y la misma información para que pueda ser comparable en el tiempo.

Agregables: un indicador debe generar acciones y decisiones que redunden en el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados.

Comparables: deben estar diseñados tomando datos iguales con el ánimo de poder compararse con similares indicadores de similares industrias.

5.2.3 Clasificación de Los indicadores logísticos

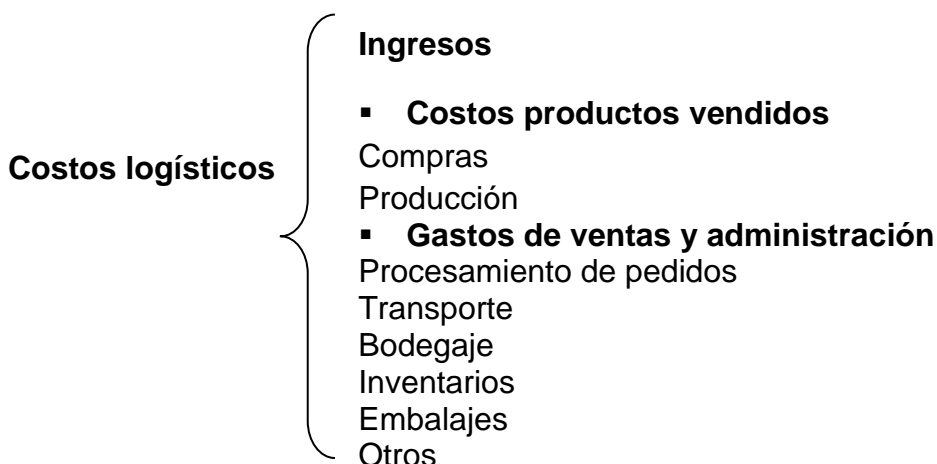
Costos operacionales: miden el costo de oportunidad de la empresa, de tener recursos financieros atados a activos de logística, los cuales se entienden por: infraestructura física, flota de transporte, equipos de comunicaciones y manejo de materiales (estibadores, terminales de radio frecuencia, etc.) este indicador se calcula como: $\text{costo de capital} = \text{valor de los activos de logística} * \text{taza de capitalización de los activos}$

Costos operativos: miden los costos asociados a la ejecución y desempeño de las actividades inherentes a los procesos logísticos y productivos, estos pueden ser:

- Costo de la bodega por metro cuadrado
- Costo de despacho por unidad
- Costo operativo de bodega por empleado
- Costo de transporte por camión
- Costo de transporte por conductor
- costo de transporte por unidad transportada

5.2.4 Matriz logística de los indicadores de gestión

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.



= margen operacional – gastos financieros = utilidad neta
= Ingresos – costos logísticos = utilidad atribuible a la logística

5.2.5 Como medir el desempeño en el proceso logístico

| Procesos vs indicadores | costos | productividad | calidad | Tiempo |
|--|--------|---------------|---------|--------|
| Servicio al cliente y procesamiento de pedidos | | | | |
| Planeación y gerencia de inventarios | | | | |
| Suministros (compras y manufacturas) | | | | |
| Transporte y distribución | | | | |
| almacenamiento | | | | |
| Logística total | | | | |

5.2.6 Indicadores de tiempo

A través de estos indicadores se conoce y se controla la duración de la ejecución de los procesos logísticos de la empresa, es decir, el tiempo que toma llevar a cabo una determinada actividad o proceso, como por ejemplo, el tiempo que toma descargar o cargar un camión, el tiempo que toma la recepción de mercancía en el centro de distribución, etc. Los indicadores de tiempo muestran a la empresa las fluctuaciones que se generan de un pedido a otro durante la ejecución de sus procesos, lo cual brinda herramientas de respuesta inmediata a cambios drásticos o paulatinos en su nivel de servicio, a través del control de su evolución y el impacto que causa en estos cambios o mejoras hechas a los procesos de abastecimiento y producción, algunos de estos indicadores son:

Ciclo total de un pedido: tiempo transcurrido desde el momento que un cliente pone el pedido hasta que el producto esta entregado, facturado y en algunos casos cobrado.

Ciclo de la orden de compra: indicador para controlar los tiempos de respuesta y entrega de los proveedores.

Ciclo de un pedido en bodega o almacén: tiempo que transcurre durante la gestión del pedido desde que es hecho el requerimiento en el almacén hasta que este es despachado al cliente final.

Tiempo de transito: lapso de tiempo que transcurre durante el transporte de mercancía.

Horizonte del pronóstico de inventarios: periodos de tiempo y frecuencia de los estimados de demanda.

5.3 Indicadores de calidad

Muestra la eficiencia con la cual se realizan las actividades inherente al proceso logístico, es decir, el nivel de perfección del proceso en lo que tiene que ver a la gestión de los pedidos, la manutención de las mercancías, los procesos de picking y packing, el transporte, etc. Esto refleja las deficiencias en los procedimientos de ejecución del proceso logístico, por lo cual es importante para la empresa pues la eficiencia en sus procesos determinara la eficiencia en costos y nivel de servicios, dos factores vitales para la competitividad en mercados altamente cambiantes y competidos en un ámbito internacional. Dentro de estos indicadores se destacan dos grandes grupos:

1. Porcentaje de pedidos perfectos

- % de pedidos entrados correctamente
- % de pedidos Completos con cantidades exactas
- % de pedidos recogidos con cantidades exactas
- % de pedidos empacados de acuerdos con cliente
- % de pedidos enviados sin daños o averías
- % de pedidos despachados a tiempos y al lugar indicado
- % de pedidos documentados perfectamente

2. porcentaje de averías

- % de mermas de la mercancía

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

- % de averías en el empaque
- % de averías ocasionadas en el transporte

5.4 Indicadores de productividad

Reflejan la capacidad de la producción logística de utilizar eficientemente los recursos asignados, es decir, mano de obra, capital representado en inversiones de inventario, vehículos, sistemas de información, comunicaciones y espacio de almacenamiento, etc. El objetivo general de los recursos de logística es generar ventas, llegar a los mercados eficientemente optimizando los costos y mejorando márgenes de rentabilidad. Como ejemplo de estos indicadores se presenta los siguientes:

- Numero de cajas movidas por hombre
- Numero de pedidos despachados
- Números de órdenes recepcionadas
- Número de unidades almacenadas por metro cuadrado
- Capacidad de almacenamiento en estibas

5.5 Indicadores de la entrega perfecta (excelencia logística)

Es la máxima efectividad en las entregas de los productos a los clientes finales y se conoce como el momento de la verdad o FACE to FACE con el cliente y donde se verifica todas las variables logísticas que integran la calidad total en la entrega al consumidor final y no solo se incorporan las variables de tiempo, calidad y documentos, sino la presentación de la tripulación de entrega y sus respectivos equipos de transporte. La ponderación de los niveles de efectividad de la gestión logística en su entrega que son la clave para medir la competitividad de las organizaciones y se constituye uno de los indicadores más importante en la gestión logística.

5.5.1 Ejemplo de fichas técnicas de indicadores de gestión logísticos, KPI (key performance indicators)

Estos indicadores están diseñados en función de evaluar y mejorar continuamente la gestión de compra y abastecimiento como factor clave en el éxito de la gestión de la cadena de suministro de la compañía, donde se puede controlar aspectos del proceso de compras como de las negociaciones y alianzas estratégicas hechas con proveedores.

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Sistema de indicadores de gestión, certificación de proveedores.

| Sistema de indicadores de gestión | | |
|-----------------------------------|------------------------------|-----------|
| Documento Nor_Dis_Ind_01 | Certificación de proveedores | Página: |
| Ultima actualización: | | Revisión: |
| Aplicable | | Aprobado: |

Calculo: valor = $\frac{\text{Proveedores - certificados}}{\text{Total - proveedores}}$

Periodicidad: este indicador se calcula cada mes.

Responsable: el responsable por el cálculo del indicador es el jefe de compras.

Fuente de información: maestros de proveedores suministrados por el Dpto. de sistema de la compañía.

Área que recibe el indicador: el indicador se presenta al área administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

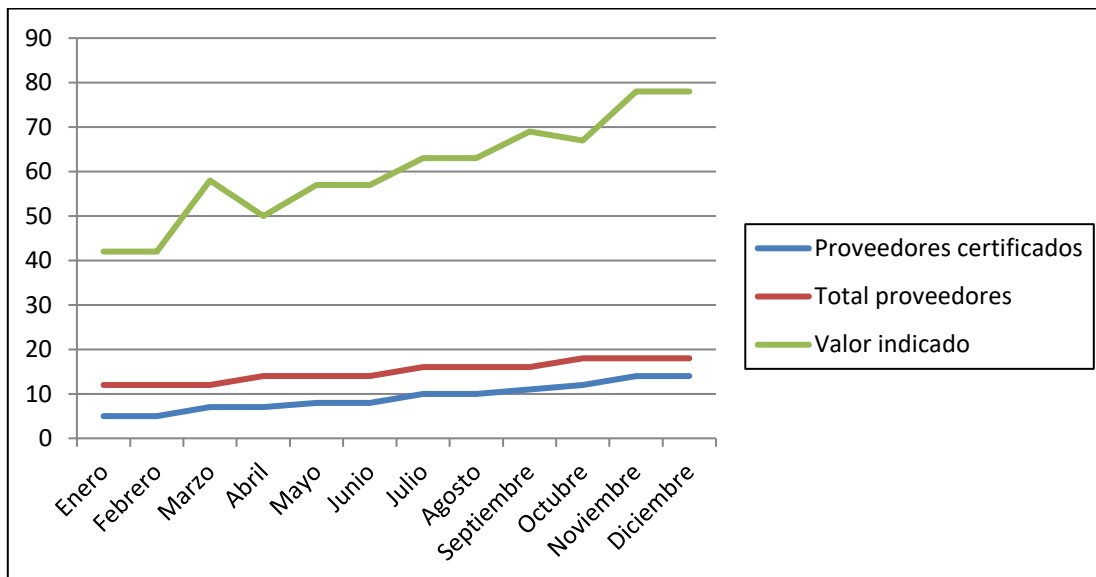
Impacto: costes de implantar controles adicionales en la recepción de productos provenientes de proveedores no certificados y riesgo de nivel de servicios inadecuados, con implicaciones como: coste de retornos, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, costes de inspecciones adicionales de calidad, perdida de ventas, etc.

Grafico del indicador

Indicador: certificación de proveedores

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

| Mes | Información a ingresar | | |
|------------------|--------------------------|-------------------|----------------|
| | Proveedores certificados | Total proveedores | Valor indicado |
| Enero | 5 | 12 | 42% |
| Febrero | 5 | 12 | 42% |
| Marzo | 7 | 12 | 58% |
| Abril | 7 | 14 | 50% |
| Mayo | 8 | 14 | 57% |
| Junio | 8 | 14 | 57% |
| Julio | 10 | 16 | 63% |
| Agosto | 10 | 16 | 63% |
| Septiembre | 11 | 16 | 69% |
| Octubre | 12 | 18 | 67% |
| Noviembre | 14 | 18 | 78% |
| Diciembre | 14 | 18 | 78% |
| Año: 2019 | | | |



Fuente: Elaboración propia

5.6 Indicadores de producción e inventario

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Los movimientos de materiales y productos a lo largo de la cadena de suministros son un aspecto clave en la gestión logística, ya que de ellos depende el reabastecimiento óptimo de productos en función de los niveles de servicios y costos asociados a la operación comercial y logística de la empresa.

Sistema de indicadores de gestión capacidad de producción utilizada

| Sistema de indicadores de gestión | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------|
| Documento Nor_Dis_Ind_01 | Capacidad de producción utilizada | Página: |
| Ultima actualización: | | Revisión: |
| Aplicable | | Aprobado: |

Calculo: valor = $\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad máxima del recurso}}$

Periodicidad: este indicador se calcula cada mes.

Responsable: el responsable por el cálculo del indicador es el jefe de operaciones o el directivo que está a cargo de la producción.

Fuente de información: los datos necesarios para el cálculo son suministrados por el departamento de producción.

Área que recibe el indicador: el indicador se presenta al área administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

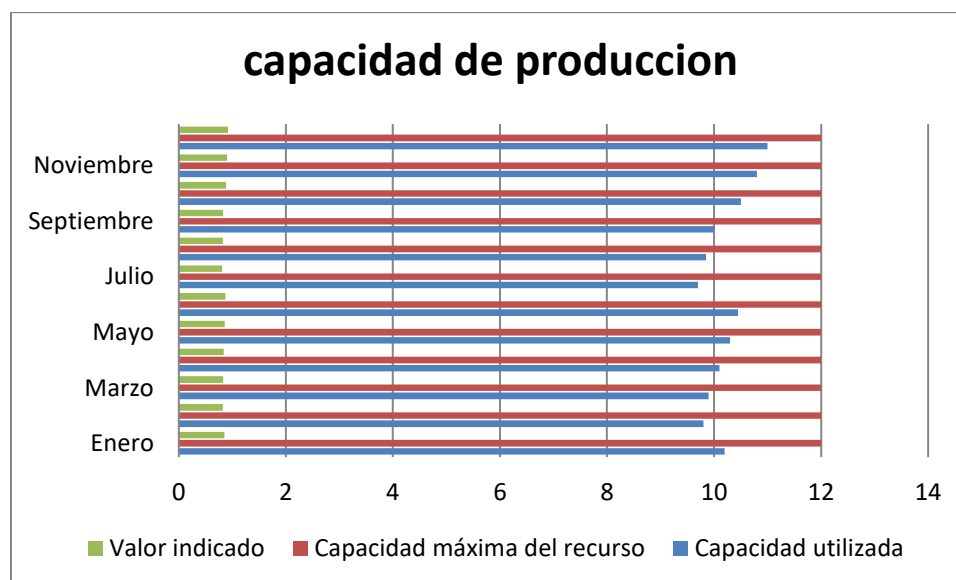
Impacto: sirve para medir el impacto generado por la utilización de la capacidad actualmente utilizada con respecto a la máxima utilización posible de las instalaciones

Grafico del indicador

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

Indicador: capacidad de producción utilizada

| Información a ingresar | | | |
|------------------------|---------------------|------------------------------|----------------|
| | Capacidad utilizada | Capacidad máxima del recurso | Valor indicado |
| Enero | 10.200 | 12.000 | 85% |
| Febrero | 9.800 | 12.000 | 82% |
| Marzo | 9.900 | 12.000 | 83% |
| Abril | 10.100 | 12.000 | 84% |
| Mayo | 10.300 | 12.000 | 86% |
| Junio | 10.450 | 12.000 | 87% |
| Julio | 9.700 | 12.000 | 81% |
| Agosto | 9.850 | 12.000 | 82% |
| Septiembre | 10.000 | 12.000 | 83% |
| Octubre | 10.500 | 12.000 | 88% |
| Noviembre | 10.800 | 12.000 | 90% |
| Diciembre | 11.000 | 12.000 | 92% |
| Año: 2019 | | | |



Fuente: Elaboración propia

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.

5.7 Rotación de mercancía

Indicadores: rotación de mercancía

| Sistema de indicadores de gestión | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------|
| Documento Nor_Dis_Ind_01 | Rotación de mercancía | Página: |
| Ultima actualización: | | Revisión: |
| Aplicable | | Aprobado: |

Calculo: valor = $\frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}}$ = número de veces

Periodicidad: este indicador se calcula cada mes.

Responsable: el responsable por el cálculo del indicador es el inventario.

Fuente de información: solicitar al departamento de sistemas informes de valor total de las ventas y el inventario por mes.

Área que recibe el indicador: el indicador se presenta al área administrativa, dentro de los 5 primeros días de cada mes.

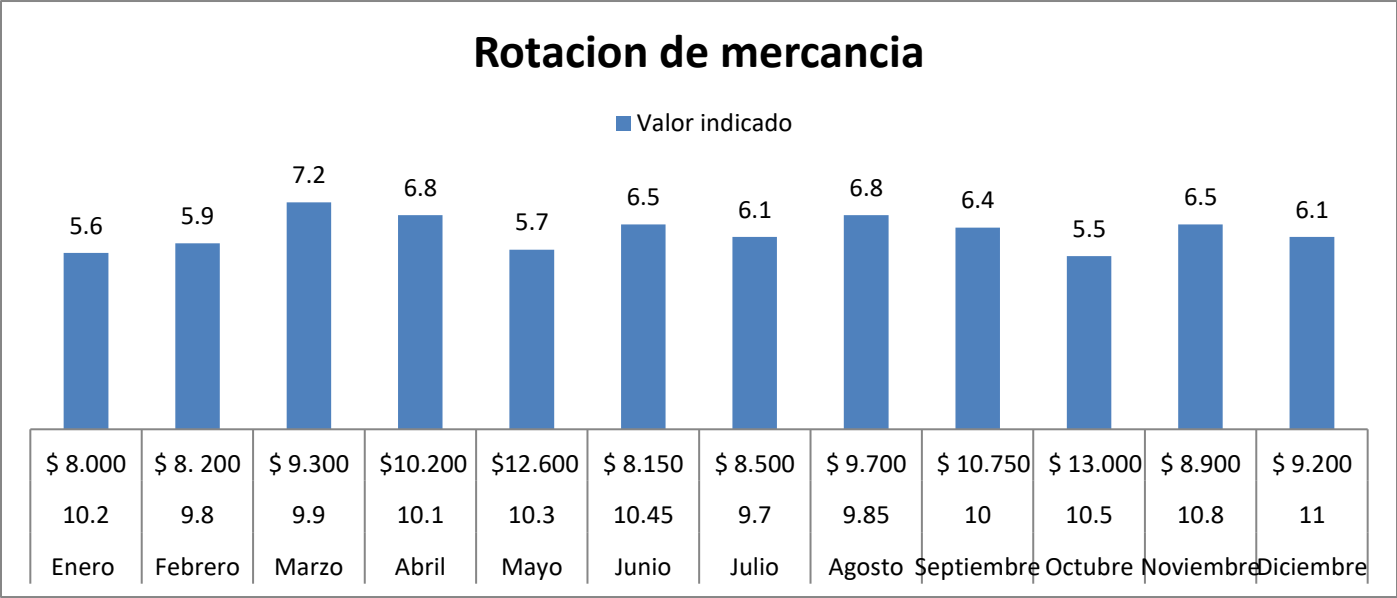
Impacto: la política del inventario en general debe mantener un elevado índice de rotación.

Grafico del indicador

Indicador: rotación de mercancía

| Año: 2019 | Información a ingresar | | |
|------------|------------------------|---------------------|----------------|
| Mes | Ventas acumuladas | Inventario promedio | Valor indicado |
| Enero | 10.200 | \$ 8.000 | 5.6 |
| Febrero | 9.800 | \$ 8. 200 | 5.9 |
| Marzo | 9.900 | \$ 9.300 | 7.2 |
| Abril | 10.100 | \$10.200 | 6.8 |
| Mayo | 10.300 | \$12.600 | 5.7 |
| Junio | 10.450 | \$ 8.150 | 6.5 |
| Julio | 9.700 | \$ 8.500 | 6.1 |
| Agosto | 9.850 | \$ 9.700 | 6.8 |
| Septiembre | 10.000 | \$ 10.750 | 6.4 |
| Octubre | 10.500 | \$ 13.000 | 5.5 |
| Noviembre | 10.800 | \$ 8.900 | 6.5 |
| Diciembre | 11.000 | \$ 9.200 | 6.1 |

Propuesta de un manual de funciones y procedimientos para el departamento de Operaciones y Logística en la compañía Dianca S, A.



Fuente: elaboración propia

Conclusión

El presente estudio monográfico permitió tratar la realidad con la que trabaja la compañía Dianca S, A. la misma que se encuentra constituida desde hace 28 años, en el estudio realizado se encontraron problemas cotidianos con los que se maneja la compañía por ejemplo el no trabajar con esquemas establecidos, actualmente la compañía se encuentra experimentando mayor crecimiento a nivel centroamericano y planificando expandirse a nivel mundial por lo que es necesario aumentar recursos y herramientas para obtener un trabajo eficiente.

Las conclusiones alcanzadas en el trabajo de tesis van dirigidas al departamento de operaciones y logísticas de la compañía Dianca S, A. para colaborar en la gestión de organización de dicho departamento, es importante que la compañía cuente con un buen sistema de administración de logística ya que en una empresa es vital para poder lograr competitividad, rentabilidad y sobre todo para la planificación estratégica.

Dentro de las funciones principales de la empresa se encuentra la comercialización de los productos, para lograr una gestión eficaz se surgirá surgir los pasos establecidos en el manual de procedimientos ya que se trata de conseguir el mejor aprovechamiento de los medios disponibles para las distintas tareas que se realizan en el departamento de operaciones y logística. Es importante que la gerencia de la compañía patrocine la implementación de un manual, para que sea conocido y adoptado por los colaboradores de dicho departamento, además la importancia de efectuar capacitaciones continuas al personal del departamento como incentivo al trabajo que realizan.

Recomendación

- 1.** La Gerencia General deberá mantener una constante evaluación del cumplimiento de 48 horas, con base en los análisis realizados, para que se verifique el desempeño del departamento. Así también, debe comprar en su totalidad todos los recursos necesarios para equipar completamente el nuevo departamento de Logística, específicamente bandejas para asignación de unidades y para depositar las unidades que ya fueron finalizadas, también están las sillas para los asistentes de logística, ya que con ello mejorará el orden, funcionamiento y comodidad del área y colaboradores.
- 2.** El departamento de Recursos Humanos deberá realizar evaluaciones periódicas sobre las capacitaciones impartidas en la última fase del proyecto, para mantener un entusiasmo en todo el personal capacitado.
- 3.** El supervisor del departamento de Logística debe implementar constantemente cambios en las rutas de mensajería, ya que éstas varían cada cierto tiempo o según lo dictamine el cliente. También debe monitorear estrictamente los tiempos estándares que deben tener las diferentes actividades que se realizan en el departamento de logística, como: tiempo para recibir una unidad, digitar el ingreso en los sistemas, asignar la unidad al técnico, finalizar la unidad en los sistemas.

Referencias bibliográficas

Bibliografía:

Chiavetano, Idalberto. Administración de empresas. 3a ed. México: McGraw-Hill, (2007, P.265)

Hellriegel, Don. Administración de personal. 2a ed. México: Thompson, (2006. P.245)

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Manual de Labores. Guatemala: IGSS, (2004, P.105)

Niebell, Benjamín. Ingeniería industrial. 3ra ed. México: Alfa Omega, (2006, P.287)

Taha, Hamdy A. Investigación de operaciones. 7a ed. México: Prentice Hall, 92006, P.290)

R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado Y P. Baptista Lucio, Mc Graw-Hill, México, (2006)

Bibliografía electrónica:

Canales Opazo, T. (2002). Formato APA-Quinta edición. Recuperado el 10 de octubre de 2008, de

<http://www.cimm.ucr.ac.cr/cuadernos/documentos/NormasAPA.pdf>

Elaboración de bibliografía y citas según las normas de la American Psychological Association (APA). Recuperado el 10 de octubre de 2008, de

<http://ieseccleston.buenosaires.edu.ar/NormasAPA.pdf>

<http://www.internert.com>